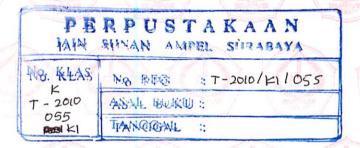
PELAKSANAAN MANAJEMEN SATU ATAP (CENTRALISASI) DALAM MENGEMBANGKAN PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA DI YAYASAN PP NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO

SKRIPSI



Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Ilmu Tarbiyah



Oleh:

ABD GHANI D33206016

FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2010

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

Nama

: ABD GHANI

MIM

: D33206016

Judul

PELAKSANAAN MANAJEMEN SATU ATAP

(CENTRALISASI)

DALAM

MENINGKATKAN

PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA DI YAYASAN

PONDOK PESANTREN NURUL JADID KARANG

ANYAR PAITON PROBOLINGGO

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 26 Juli 2010 Pembimbing,

<u>Drs. TAUFIQ SUBTY, M. Pd. I</u> NIP. 19550604198301015

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Abd Ghani** ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Surabaya, 26 Agustus 2010

Mengesahkan,

Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M. Ag NIP 196203121991031002

Ketua.

Drs. Taufiq Subty, M. Pd. 3 NIP. 19550604198301015

Sekretaris,

Machfud Bachtiyar, M. Pd. I

NIP. 197704092008011007

Penguji I,

Prof. Dr. H. Imam Bawni, MA

NIP. 195208120980031006

Penguji II,

Dra. Hj. Liliek Channa AW, M. Ag

NIP. 195712181982032002

ABSTRAK

Skripsi oleh Abd Ghani, 2010, Judul: Konsep Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga Di Yayasan PP Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo. Pembimbing: Drs. Taufiq Subty M.Pd.I

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Kemudian wujud dari sentralisasi adalah manajemen satu atap, majemen satu atap ialah manajemen yang dilakukan oleh manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpinan.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah bagaimana konsep manajemen satu atap (centralisasi), bagaimana daya saing / persaingan antar lembaga di Yayasan PP Nurul Jadid, dan bagaimana konsep manajemen satu atap (centralisasi) dalam mengembangkan persaingan antar lembaga di Yayasan PP Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo.

Kemudian penulis menggunakan metode penelitian kualitatif (qualitatife researh) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dan bersifat induktif berdasarkan faktor-faktor yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikontsruksikan menjadi teori. Dengan menggunakan metode penelitian kepustakaan (library research) penggalian data diambil dari buku-buku ilmiah, majalah, peraturan undang-undangan, surat kabar, seminar, atau sumber lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diketengahkan dengan cara menganalisa sumber data yang ada. Yang hasilnya di catat dan dikualifikasikan menurut kerangka yang sudah ditentukan.

Hasilnya bahwa manajemen satu atap (centralisasi) di yayasan nurul jadidi ialah memakai dua pendekatan. Yaitu manajemen satu atap (centralisasi) yang bersifat sentralistik dan bersifat desentralistik / otonomi. Dari dua pendekatan inilah yang kemudian menumbuhkan persaingan antar lembaga yang berada dibawah satu atap yayasan urul jadid. Dan persaingan tersebut untuk memotivasi karyawan, tenaga pendidik, dan peserta didik. Sehingga yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid mengalami perkembangan dari masa ke masa.

Keynote: Konsep Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Meningkatka Persaingan Antar Lembaga.

DAFTAR ISI

HALAMAN	SAMPULi	
HALAMAN	JUDUL ii	
PERSETUJ	JAN DOSEN PEMBIMBING ii	i
PENGESAH	IAN TIM PENGUJIiv	,
мотто	v	
PERSEMBA	NHAN vi	i
ABSTRAK.	vi	ii
KATA PENGANTAR vi		
DAFTAR IS	SI x	i
DAFTAR T	ABEL x	ii
DAFTAR L	AMPIRANx	iii
BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang Masalah 1	
	B. Rumusan Masalah 7	
	C. Tujuan Penelitian7	
	D. Kegunaan Penelitian7	
	E. Difisi Oprasional	
	F. Metodelogi Penelitian 1	1
	G. Tehnik Pengumpulan Data	5
	H. Tehnik Analisis Data	9

	I. Sistematika Pembahasan	20
вав п	KAJIAN TEORI	22
	A. PENGERTIA MANAJEMEN SATU ATAI	P
	(CENTRALISASI)	22
	1. Terminologi Manajemen	22
	2. Satu Atap (Centralisasi)	26
	3. Kolaborasi Pengertian Manajemen Satu Ata	p
	(Centralisasi)	. 28
	B. PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA	. 34
	1. Memahami Persaingan / Daya Saing Antar Lembaga	. 35
	2. Menumbuhkan Persaingan Dalam Lembaga	. 50
	3. Manfaat Persaingan Antar Lembaga	. 60
	C. MANAJEMEN SATU ATAP DAN PERSAINGAN	1
	ANTAR LEMBAGA	. 61
	1. Kelemahan Dan Kelebihan Satu Atap (Sentralisasi)	. 61
	2. Manajemen Satu Atap Dalam Persaingan	. 66
BAB III	PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	. 71
	A. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN	. 71
	1. Sejarah Berdirinya Yayasan Pesantren Nurul Jadi	i
	Paiton Probolinggo	71
	2. Periode Perkembangan Berdirinya Yayasan Pesantren	l
	Nurul Jadid Dari Tahun Ke Tahun	75

BAB IV	PENUTUP	13	31
	A. Kesimpulan		31
	B. Saran-Saran		33
DAFTAR I	USTAKA		34
LAMPIRA	N-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

1.1.	: Bagan Manajemen 24
1.2.	: Bagan Cooperative Strategy 53
1.3.	: Tabel Data Fisik Yayasan Pesantren Nurul Jadid 81
1.4.	: Tabel Keadaan Guru dan Karyawan Semua Lembaga
	Dilingkungan Yayasan Nurul Jadid
1.5.	: Tabel Keadaan Santri Yang Ada Dilembaga Formal Semua
	Lembaga 83
1.6.	: Bagan Struktur Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid 85
1.7.	: Tabel Temuan Temuan Dan Teoritik Konsep Manajemen Satu Atap
	(Centralisasi)

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah.

Wujud dari sentralisasi adalah manajemen satu atap, majemen satu atap ialah manajemen yang dilakukan oleh manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpinan. Dan pimpinan mempunyai hak otoritas untuk memberikan sebuah kebijakan terhadap lembaga yang ada dibawahnya. Oleh karena itu, lembaga tersebut harus selalu atas koordinasi penuh dari pimpinan, karena lembaga-lembaga yang ada dibawahnya ialah dalam satu atap kepemimpinan tertinggi (puncak manajerial). Sehingga lokasi gedung, penempatan gedung, keuanagan, informasi, dan lain sebagainya harus atas kebijakan pimpinan, dan inilah seharusnya yang dimaksud dengan manajemen satu atap (centralisasi)².

¹ Drs. E. Mulyasa, M.Pd. Manajemen Berbasis Sekolah, Remaja Rosda Karya, 2003, hal 22.

² Koran Kompas/read/xml/2008/11/26/10571121/sekolah satu atap untuk tekan putus sekola.

Sebagaimana contoh, Institut Agama Islam Negri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya. Semua fakultas yang ada dibawah IAIN masih tersentralisasikan atas pimpinana tertinggi (puncak manajerial). Fakultas-fakultas yang ada dilingkungan IAIN ini adalah lembaga-lembaga yang satu atap yang disentralisasikan kepada IAIN. Sehingga kriteria mahasiswa baru, ujian mahasiswa baru, keuangan, informasi, dan lain sebagainya masih atas koordinasi dan kebijakan IAIN. Ketika pimpinan IAIN memberikan sebuah kebijakan, maka fakultas-fakultas yang ada didalamnya secara serentak melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Tidak ada istilah persaingan dalam manajemen satu atap, kecuali memang ada aturanaturan tertentu yang telah dibuat oleh manajerial puncak³.

Manajemen satu atap mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat. Penyusunan program kerja tahunan, pengelolaan penerimaan mahasiswa atau siswa baru, usaha mengatasi angka putus sekolah (putus pendidikan), angka mengulang, dan angka transisi, pengembangan usaha peningkatan mutu lembaga dan memiliki keterpaduan dalam usaha mengatasi kebutuhan tenaga kependidikan dan sarana penunjang proses belajar mengajar⁴.

³ Koran Kompas/read/xml/2008/11/26/10571121/sekolah satu atap.untuk.tekan putus sekola.

⁴ Taufig, Amir. Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning, Jakarta: Kencana Prenada. 2009

Manajemen satu atap adalah mengatur seluruh lembaga yang terkait dengan model sentralsasi. Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi berfungsi menciptakan keseragaman sebuah lembaga yang ada dibawahnya. Meskipun dampak negatif dari sentralisasi ini ialah membuat kebijakan umum yang ditetapkan oleh pusat sering tidak efektif karena kurang mempertimbangkan keragaman dan kekhasan lembaga-lembaga yang ada dibawahnya. Di samping itu membawa dampak ketergantungan sistem pengelolaan dan Pelaksanaan pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat, menghambat kreativitas, dan menciptakan budaya menunggu petunjuk dan saran dari atas (puncak manajerial).

Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kemudian kelebihan dari sistem sentralisasi ini adalah di mana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat (puncak manajerial)⁵.

Salah satu keunikan dan keunggulan sebuah lembaga (yayasan) yang membawahi lembaga-lembaga adalah memiliki Pelaksanaan manajemen satu atap yang memberikan kebebasan untuk bersaing dengan bebas tanpa menunggu

⁵ Ibid III

masukan dari manajerial puncak sehingga dapat mewujudkan misi umum dari lembaga tertinggi yang kreatif, dan tetap eksis. Adanya suatu Pelaksanaan manajemen satu atap yang berbeda dengan yang sebenarnya akan mamberikan dampak positif terhadap lembaga yang ada dibawahnya, utamanya lembaga tertinggi sebagai puncak manajerial. Seperti halanya di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid yang akan di teleti. Dimana puncak manajerial memberikan kebebasan untuk bersaing dalam mengembangkan lembaga secara umum, sehingga dalam persaingan antar lembaga ini menghasilkan kreatifitas-kreatifitas yang berbeda sehingga dapat mengembangkan lembaga secara umum.

Pada umumnya, Pelaksanaan (pengaplikasian) Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi) seharusnya memberi batasan terhadap lembaga yang ada dibawahnya dalam melaksanakan kegiatan, sehingga lembaga tersebut selalu terawasi oleh lembaga pusat (manajerial puncak). Seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga yang ada dibawahnya semata-mata karena mewujudkan misi lembaga pusat secara umum, dan seluruhnya atas koordinasi puncak manajerial.

Meskipun demikian, puncak manajerial dalam manajemen satu atap harus selalu memahami kebutuhan dan kekuragan lelmbaga-lembaga yang ada dibawahnya, karena tidak selamanya lembaga-lembaga tersebut melaksanakan program lembaga pusat secara sempurna.

Terlepas dari pembahasan diatas, Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo menurut hemat penulis merupakan satu lembaga yang mempunyai Pelaksanaan manajemen satu atap yang berbeda dengan yang sebenarnya. Salah satu perbedaan dan keunikan dari lembaga tersebut ialah pola manjemen satu atap yang diterapkan hanya sebatas merekomendasikan (menyetujui) kegiata-kegiatan yang di laksanakan oleh lembaga yang berada dibawahnya tampa memberikan batasan-batasan dan Pelaksanaan awal dari lembaga pusat dalam menyusun program kerja dan melaksanakan kegiatan. Lembaga pusat (puncak manajerial) memberikan kebebasan untuk mengembangkan lembaganya dengan beberapa program kerja se-kreatif mungkin dan membiarkan mereka berkompetisi antar sesama lembaga yang ada, seperti halnya di yayasan pondok pesantren nurul jadid yang menerapkan manajemen satu atap dalam hal pengembangan persaingan antar lembaga. Antara lain ialah Mts dengan SMP, MA dengan SMA dan SMK, dan IANJ dengan STT NJ dan STIKES yang semuanya berada dalam satu atap Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Bahkan lembaga pusat (Yayasa Pondok Pesantren Nurul Jadid) memberikan motivasi agar lembaga yang berada dibawahnya selalu berkompetisi dengan baik dan tetap eksis. Upaya dalam pengembangan lembaga, model Pelaksanaan manajemen satu atap, peningkatan kreatifitas kinerja karyawan lembaga, dan sumber daya manusia menuiu pengembangan lembaga yang sinergis, Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid menjalin kerjasama yang baik dengan lembaga yang ada dibawahnya.

Salah satu diantara persaingan antar lembaga yang paling menonjol ialah dalam hal rekrutmen, terbukti dengan adanya pola marketing pendidikan yang

diaplikasikan dengan penyebaran sepanduk yang saling bersinggungan antar lembaga yang ada di bawah naungan satu atap yayasan pondok pesantren nurul jadid. Dalam pola marketing pendidikan yang kreatif, maka lembaga tersebut mampu menarik konsumen pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan kualitas yang dibutuhkan oleh lembaga masing-masing dan konsumen.

Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid ialah termasuk salah satu pesantren yang menjadi kiblat pesantren-pesantren lainnya dalam hal pengembangan pendidikan dan manajemennya, dengan pola manajemen satu atap yang sangat baik maka Pondok Pesantren Nurul Jadid mampu mewarnai ditingkat nasional dan internasional, sehingga tidak sedikit juga ummat Islam dari luar negri yang menimba ilmu di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Seperti halnya Malaysia, Brunai Darussalam, dan Singapura. Dan terbukti juga dengan salah satu lembaga yang berada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid, yaitu Madrasah Aliyah Nurul Jadid yang berhasil dalam bidang pendidikan dan manajemennya telah membuktikan kesungguhannya terhadap masyarakat sehingga pemerintah memberikan nilai akreditasi A (Unggul) dan dipercaya untuk menerapkan Madrasah Bertaraf Internasional (MBI).

Berdasarkan pola Pelaksanaan manajemen satu atap yang berbeda dan dapat mengembangkan lembaga-lembaga yang ada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nuru Jadid, maka penulis pun terdorong untuk mengadakan penelitian dan menyusun skripsi di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo dengan judul penelitian : "Pelaksanaan

Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga Di Yayasan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo".

B. Rumusan Masalah

- Bagaimana manajemen satu atap (centralisasi) di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
- 2. Bagaimana daya saing antar lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
- 3. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?.

C. Tujuan Penelitian

- 1 Untuk mengetahui manajemen satu atap (centralisasi) di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
- 2 Untuk mendiskripsikan persaingan antar lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
- 3 Untuk mengetahui implementasi Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian dalam skripsi ini adalah:

- 1. Bagi peneliti:
 - a. Sebagai bahan pembelajaran bagi peneliti serta tambahan pengetahuan

- sekaligus untuk mengembangkan pengetahuan penulis dengan landasan dan kerangka teoritis yang ilmiah atau pengintegrasian ilmu pengetahuan dengan praktek serta melatih diri dalam *research* ilmiah.
- b. Untuk memenuhi beban SKS dan sebagai bahan penyusunan skripsi serta ujian munaqosah yang merupakan tugas akhir penulis untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) pada jurusan Kependidikan Islam kosentrasi Manajemen Pendidikan (KI).

2. Bagi Obyek Penelitian:

- Sebagai sumbangan pemikiran ke dalam dunia pendidikan khususnya di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- b. Sebagai bahan masukan dalam rangka peningkatan implementasi
 Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam
 Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok
 Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- c. Sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan implementasi Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- d. Sebagai sumbangan kepada IAIN Sunan Ampel Surabaya khususnya kepada perpustakaan sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah dan sebagai kontribusi khasanah intelektual pendidikan.

E. Definisi Opersional

Untuk menghindari kekeliruan dalam penafsiran judul yang penulis maksudkan, ada beberapa istilah yang perlu dijelaskan disini:

1. Manajemen Satu Atap (Centralisasi)

Secara umum manajemen yaitu suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian-pengawasan, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Banyak hal yang dilakukan oleh seorang manajer sehingga dapat menghasilkan berbagaik macam pola pengaturan yang kreatif, sehingga seni pengelolaan yang berlandaskan pada efektivitas target kegiatan yang akan dilaksanakan, dan efesiensi dana dan waktu yang akan dihabiskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut akan lebih efektif.

Kenudian Pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Secara detailnya bahwa satu atap tersebut ialah mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau

⁶ Muslih, Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar, (Yogyakarta: BPFE UII, 1989), 1

berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat⁷.

2. Persaingan / Daya Saing (competitive ness) antar Lembaga

Pada umumnya daya saing adalah kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu⁸.

Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan atau lembaga agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (customer value). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

Dan lembaga (institutations) adalah suatu sistem norma untuk mencapai suatu tujuan atau kegiatan yang oleh masyarakat dipandang penting atau secara formal, sekumpulan kebiasaan dan tata kelakuan yang berkisar pada suatu kegiatan pokok manusia. Dengan kata lain Lembaga adalah proses

⁷ Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008

⁸ Agus Rahayu. 2008. Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Stratejik). Bandung: Penerbit Alfabeta.

yang terstruktur (tersusun) untuk melaksanakan berbagai kegiatan tertentu. Sehingga ketika terlibat dalam persaingan antar lembaga seluruh pihak yang terkait akan berupaya bekerja semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Jadi yang dimaksud dengan persaingan atau daya saing (competitive ness) antar lembaga ialah upaya lembaga dengan memaksimalkan kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan oleh pihak yang terkait untuk mencapai suatu tujuan atau kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh lembaga agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Sedangkan "Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga Di Yayasan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo" ini dimaksudkan untuk memberikan sebuah gambaran pola siasat yang menjadikan Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan PP Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo menjadi lebih baik dan efektif serta menjadi contoh bagi lembaga-lembaga (yayasan pondok pesantren) yang kurang memahami terhadap konep manajemen satu atap (cetraisasi).

F. Metodelogi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif (qualitatife researh) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dan bersifat induktif berdasarkan faktor-

faktor yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikontsruksikan menjadi teori. Pengan menggunakan metode penelitian kepustakaan (library research) penggalian data diambil dari buku-buku ilmiah, majalah, peraturan undangundangan, surat kabar, seminar, atau sumber lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diketengahkan dengan cara menganalisa sumber data yang ada. Yang hasilnya di catat dan dikualifikasikan menurut kerangka yang sudah ditentukan. Hal inilah yang membedakan penelitian lapangan (field research) yang biasanya berupa interview, observasi, dokumentasi dan lain-lain.

2. Pendekatan Penelitian

Karena penelitian ini seluruhnya berdasarkan atas kajian pustaka (studi literatur) dan penelitian lapangan (field research). Pendekatan yang digunakan adalah studi pustaka yang bertujuan untuk mengumpulkan data atau informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat ruang perpustakaan, buku, majalah, sejarah dan sumber lain yang berkaiatan dengan metodologi yang diteliti. Sedangkan penelitian lapangan (field research) ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan model kolerasional. Pendekatan deskriptif kualitatif yaitu, suatu penelitian yang bertujuan untuk mengungkap gejala secara holistik-kontekstual (secara menyeluruh dan sesuai dengan

 $^{^9}$ Sugiono, Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D (Bandung : Alfabeta, 2007), 15

¹⁰ Jenis Penelitian Penelitian Kepustakaan (22-01-03)http://sumber data-metode penelitian.com//web-

12

konteks/apa adanya) menghasilkan data deskriptif berupa kata kata kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Karena penelitian ini bermaksud untuk memperoleh data membuat gambaran tentang suatu keadaan secara factual, sistematis, jelas lengkap dan rinci. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut bertujuan agar mampu menghasilkan temuan pengetahuan, hipotesis atau ilmu baru, dapat memperluas wawasan dan mempelajari serta mendalami tentang obyek yang akan diteliti, mampu membangun hubungan yang akrab dengan setiap orang yang ada pada konteks social, serta mampu menguji kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas dan transferabilitas hasil penelitian.

3. Informan Penelitian

Menurut sumber datanya dalam penelitian ini, data dibedakan menjadi dua macam yakni:

a. Sumber Data Primer

Yaitu sumber yang langsung memberikan data kepada peneliti, ¹¹ diantara adalah:

- 1) Ketua Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo
- Sekretaris Ketua Yayasan Pondok Pesantren Nuru Jadid Paiton Probolinggo
- Kepala Biro Pendidikan Yayasan Pondok Pesantren Nuru Jadid Paiton Probolinggo

¹¹ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 55

b. Data Sekunder

Yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, 12 seperti dokumentasi mengenai keadaan lingkungan, dan literatur-literatur mengenai pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi).

4. Jenis Data

Data adalah suatu hal yang diperoleh di lapangan ketika melakukan penelitian dan belum diolah. Atau dengan pengertian lain, suatu hal yang dianggap atau diketahui. Data menurut jenisnya dibagi menjadi dua: 13

a. Data Kualitatif

Yaitu yang disajikan dalam bentuk kata verbal, bukan dalam bentuk angka. Data inilah yang menjadi data primer (utama) dalam penelitian ini. Yang termasuk data kualitatif adalah:

- 1) Gambaran umum tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- 2) Literatur-literatur mengenai Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

¹² Ibid.57

¹³ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, ... 9

b. Data kuantitatif

Yaitu data yang berbentuk angka statistik. Dalam penelitian ini, data kuantitatif hanya bersifat data pelengkap, dikarenakan penelitian ini penelitian kualitatif. Yang termasuk data kuantitatif adalah:

- Jumlah guru dan staf-staf sekolah di Yayasan Pondok Pesantren Nuru Jadid Paiton Probolinggo.
- Sarana dan prasarana Yayasan Pondok Pesantren Nuru Jadid Paiton Probolinggo.
- 3) Pengelolaan dan penanggungjawab tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo
- 4) Proses Pelaksanaan dan pengembangan Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

G. Tehnik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data yakni membicarakan tentang bagaimana cara penulis mengumpulkan data. 14 Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, sebagai berikut:

¹⁴ Moh. Nazir, Metode Penelitian, (Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005), 174

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Dengan menggunakan metode observasi ini penulis dapat melakukan pengamatan yang dilakukan secara langsung dengan cara mengikuti beberapa kegiatan yang ada di Yayasa Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo. Peneliti mengikuti kajiannya agar bisa lebih mudah mengamati tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo. Kali ke-tiga dalam satu minggu melakukan kunjungan di Yayasa Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo supaya peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh. Peneliti juga dapat melihat hal-hal yang kurang atau yang lebih dalam tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo.

Metode observasi atau pengamatan ini adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata dan dibantu dengan panca indera lainnya. Marshall (1990) menyatakan bahwa, "Through observasion, the researcher learn about behavior and the meaning

¹⁵ Burhan Bungin, Metodologi Penelitian Sosial (Surabaya: Airlangga University Press, 2001),142.

attached to those behavior". Melalui observasi, penulis belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Adapun observasi yang dilakukan penulis termasuk dalam jenis observasi partisipasif. Yaitu penulis terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, penulis ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

2. Metode Wawancara (interview)

Dalam menggunakan metode ini penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait sebagaimana yang tercantum dalam sumber data primer yang disesuaikan dengan bahasan tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo.

Dalam hal ini penulis melakukan wawancara yang disesuaikan dengan norma-norma cara melakukan interview, seperti; membawa pedoman tentang hal-hal yang ditanyakan dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan kemudian satu per satu diperdalam dan mengorek lebih lanjut sesuai dengan pembahasan tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di

¹⁶ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, ... 310.

Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo, dan lain sebagainya.

Metode wawancara/interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewancara dengan responden/orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara. 17

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis. 18 Dengan menggunakan metode ini peniliti bisa mendapatkan dokumen bisa berbentuk tulisan misalnya; buku panduan manajemen antar lembaga yang sudah ditentukan oleh puncak manajerial, sejarah kehidupan (*life histories*) Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo. Catatan harian, data-data tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo, dan lain sebagainya. Biografi, peraturan kebijakan, dan lain-lain. Dokumen juga bisa berbentuk gambar, misalnya; foto-foto, sketsa, dan lain-lain.

¹⁸ *Ibid.*, 152.

¹⁷ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* ... 133.

H. Tehnik Analisis Data

1. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannnya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan.

2. Proses Analisis Data

Dalam proses analisis data dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data, artinya penulis dalam mengumpulkan data juga menganalisis data yang diperoleh dilapangan.

3. Langkah-langkah Pelaksanaan Analisi Data

Secara garis besar, pekerjaan analisis data meliputi 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi, dan Pelaksanaan data sesuai dengan pendekatan penelitian. 19 Teknik analisis data dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisi content (content analysis) dari beberapa hal yang ada di permalasahan tersebut. 20

¹⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan PrakteK*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 209

Anas Sudijono, Pengantar Statistik Pendidikan (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), 177-178.

I. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan dalam penelitian (skripsi) ini mengarah kepada maksud yang sesuai dengan judul, maka pembahasan ini penulis menyusun sistematika pembahasan.

Pada BAB I meliputi langkah-langkah penelitian yang berkaitan dengan rancangan Pelaksanaan penelitian secara umum. Terdiri dari sub-sub bab tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, asumsi penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Sedangkan pada BAB II ini berisi pemaparan tentang kajian Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi) yang meliputi: pengertian-pengertian tentang Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi), makna persaingan (daya saing) antar lembaga, makna sentralisasi dalam pengembangan persaingan antar lembaga, proses pengaplikasian Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi), pengertian sentralisasi. Dan kemudian akan dijelaskan mengenai Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) dalam mengembangkan persaingan antar lembaga yang meliputi: pengertian ruang lingkup Pelaksanaan manajemen satu atap, sentralisasi manajemen lembaga (yayasan), Pelaksanaan Pelaksanaan manajemen satu atap, cara atau upaya yang dilakukan dalam mengembangkan persaingan antar lembaga dalam manajemen satu atap, fungsi manajemen manajemen satu atap (sentralisasi), tujuan manajemen satu atap dalam mengembangkan persaingan antar lembaga. Implementasi manajemen satu atap

dalam pengembangan persaingan atar lembaga oleh manajerial puncak dan kaitannya dengan lembaga yang berad dibawahnya.

Kemudian pada BAB III ini berisi tentang paparan (deskripsi) sejumlah data empiris yang diperoleh melalui studi lapangan. Mencakup gambaran umum obyek penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, tentang sejarah Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, letak geografis, iklim yayasan, keunikan-keunikan Pelaksanaan manajemen satu atap yayasan, metode manajerial yang sesuai dengan landasan teori dengan data-data yang ada di lapangan, struktur organisasi yayasan, keadaan pengurus Biro Pendidikan dan staf, keadaan siswa dilembaga tertentu, dan keadaan sarana dan prasarana.

Pada analisis data ini berisi tentang intrepretasi penulis, dengan data-data yang berhasil dihimpun. Analisa ini berfungsi untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan berkaitan dengan implementasi Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) dalam mengembangkan persaingan antar lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

Sedangkan pada BABA ke IV yang merupakan bab terakhir ini berisi kesimpulan dan saran-saran yang diikuti dengan daftar pustaka serta lampiran-lampirannya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SATU ATAP (CENTRALISASI)

1. Terminologi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuna ménagement, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Berasal juga dari bahasa Latin, yaitu manus yang berarti tangan. Dan juga bahasa Italia, yaitu maneggiare, yang artinya menangani. Manajemen adalah melakukan suatu pekerja'an melalui orang lain (Management is getting done through other people)²¹. Definisi kelihatanya masih belum lengkap, karena manajemen sebagai penggerak dalam organisasi itu untuk mencapai tujuan. Disamping itu, perlu juga dijelaskan bagaimana orangorang lain itu menciptakan tujuan melalui kerja sama. Oleh karena itu, definisi yang kemudian berkembang adalah bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang-orang lain²². Namun definisi manajemen secara umum yaitu suatu proses yang terdiri dari rangkajan dan pengorganisasian, penggerakan kegiatan-kegiatan perencanaan. pengendalian-pengawasan, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya

²¹ Mulyo, MA. "Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008, hal 1.

²² Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999), hal 13.

manusia dan sumber daya lainnya.²³ Manajemen juga sering kali diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh *Luther Gulick* karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh *Follet* karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.²⁴

Dalam pandangan khalayak umum definisi manajemen adalah suatu seni pengelolaan yang berlandaskan pada efektivitas target kegiatan yang akan dilaksanakan, dan efesiensi dana dan waktu yang akan dihabiskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Pengalaman empirik juga telah mengambil peran dalam menciptakan terminologi baru, yakni manajemen dipandang sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu kebutuhan. Pandangan empirik menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dikaitkan dengan aspek organisasional dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.

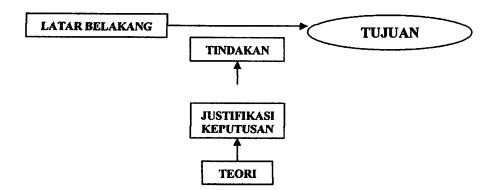
Berdasarkan penjelasan diatas jelaslah bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, diantaranya ialah perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pimpinan (leading)

²³ Muslih, Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar, (Yogyakarta: BPFE UII, 1989), 1

²⁴ Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996, hal 1.

dan pengawasan (controlling). Sehingga manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segenap aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif, efisien dan rasional. Sebagaimana yang telah dijelaskan, menurut Luther Gulick manajemen telah memenuhi syarat sebagai sebuah ilmu pengetahuan karena manajemen memiliki serangkaian teori serta melewati verifikasi empirik.

Kemudian secara teoritis, manajemen dibagankan sebagai berikut :



Bagan diatas menjelaskan keterkaitan dalam tata kerja manajemen yang meliputi latar belakang organisasi, teori, justifikasi keputusan dan tindakan. Suatu tanda bahwa tata kerja manajemen berhasil apabila organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif²⁵.

Sedangkan kaitannya dengan wewenang dan tanggung jawab manajer, model perilaku dalam manajemen yang harus dilakukan oleh manajer ialah kreatif dan tegas dalam mengatur seluruh kebijakan. Karena wewenang adalah otoritas

²⁵ Mulyo, MA. "Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008, hal 22.

yang dimiliki seorang individu manjer dalam sebuah organisasi, ketika fungsi manajerial diaktifkan maka individu seharusnya secara otomatis akan bertanggung jawab terhadap perilakunya ketika menjalankan wewenangnya. Bila terjadi penyimpangan maka perlu dilakukan intervensi dalam bentuk pemberdayaan organisasi, jika terlambat melakukan pemberdayaan akan terjadi pola sikap dengan reaksi negatif dalam bentuk disfunctional behavior (perilaku penyimpangan). Pada skala besar akan merugikan individu, karena teralienasi (terisolasi) dari organisasi, dan berlanjut menjadi penghambat. Seharusnya terjadi sinergi antara karakter individu dan karakter organisasi.

Pada umumnya manajer memiliki tanggung jawab yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta penyusunan staf namun dari sisi tingkat atau level manajemen dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a. Manajer Puncak (Top Manager)

Tanggung jawab dari manajer puncak adalah keseluruhan kinerja dan keefektifan dari suatu perusahaan atau lembaga organisasi. Manajer tingkat puncak membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum pada suatu perusahaan atau lembaga. Apabila seorang manajer salah dalam mengambil kebijakan, keputusan, dan perencanaan strategi. Maka perusahan atau lembaga tersebut tidak akan bisa berkembang, bahkan bisa jadi perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Berhasil atau tidaknya suatu lembaga dapat dilihat dari bagaimana seorang manajer memutuskan

sebuah kebijakan yang sangat baik dan bagaimana merencanakan strategi yang efektif. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lembaga lain dan pemerintah.

b. Manajer Menegah (Middle Manager)

Manajer tingkat menengah berada di antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Manajer ini bertugas mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau puncak. Dalam manajemen satu atap (centralisasi) manajer ini juga bertugas untuk menjembatani koordinasi tingkat manajerial puncak dan manajerial line.

c. Manajer Lini Pertama (First-Line Manager)

Manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan dan memastikan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dijalankan dengan baik. Manajer lini pertama juga memiliki andil dan turut serta dalam proses pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan.

2. Satu Atap (Centralisasi)

a. Pengertian Satu Atap / Sentralisasi

Pada umumnya istilah satu atap adalah suatu lembaga yang berada dibawah lembaga pusat dengan satu koordinasi satu pimpinan, sehingga lembaga tersebut mensentralisasikan seluruh kebijakannya terhadap lembaga pusat. Istilah sentralisasi sendiri sering digunakan dalam kaitannya dengan

kontrol terhadap kekuasaan dan lokasi yang berpusat pada satu titik. Dan wujud dari sentralisasi adalah manajemen satu atap.

Kemudian definisi dari sentralisasi itu sendiri berasal dari bahasa inggris yang berakar dari kata centre yang artinya adalah Pusat, tengah. Sedangkan secara terminologi, sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Tidak ada hubungan antara sentralisasi dan otokrasi. Berdasarkan defenisi tersebut bisa kita interpretasikan bahwa sistem sentralisasi itu adalah bahwa seluruh decition (keputusan/Kebijakan) dikeluarkan oleh pusat, daerah tinggal menunggu instruksi dari pusat untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan menurut undang-undang. sentralisasi banyak digunakan pemerintah sebelum otonomi daerah. sentralisasi adalah dimana sebuah kebijakan dan keputusan pemerintah daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat.

Sebagai Suatu sistem, sentralisasi tentunya harus efektif. Secara teknis sistem itu haruslah efisien agar keluaran dari sistem itu bermutu tinggi. Dengan sendirinya peraturan pemerintah pusat dalam lembaga pendidikan satu atap (manajemen satu atap) yang mengatur Pelaksanaan sistem itu haruslah bersifat teknis. Jadi, disatu pihak, kita mengginginkan pembangunan kita lama-kelamaan haruslah tumbuh dari bawah, dan sarana untuk mencapainya ialah dengan melibatkan pemerintah daerah (bawahan) untuk terlibat dalam teknis tersebut, akan tetapi hal tersebut bukan berarti

mendesentralisasikan seluruh kebijakan dari puncak manajerial. Jika dikorelasikan dengan pendidikan nasional, di pihak lain sistem pendidikan nasional kita semakain ditingkatkan mutunya. "Quality control" dari suatu sistem meminta penyelenggaraan yang lugas, efisien, dan oleh sebab itu cenderung kepada sentralisasi²⁶.

Jelaslah kiranya bahwa jenis pendekatan sentralisasi dalam manajemen satu atap mempunyai kekuatan dan kelebihan serta tergantung kepada situasi dan kondisi tahap pembangunan serta syarat-syarat obyektif lainnya yang dalam ilmu manajemen disebut manajerial enveronment.

Dalam era reformasi deawasa ini, dari segi pendidikan sudah diberlakukan kebijakan otonomi yang seluas-luasnya dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Otonomi daerah merupakan distribusi kekuasaan secara vertikal. Distribusi kekuasan itu dari pemerintah pusat ke daerah, termasuk kekuasaan dalam bidang pendidikan. Dalam pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendidikan tampak masih menghadapi berbagai masalah. Masalah itu diantaranya tampak pada kebijakan pendidikan yang tidak sejalan dengan prinsip otonomi daerah dan masalah kurang adanya koordinasi dan sinkronisasi. Kondisi yang demikian dapat menghadirkan beberapa hal, seperti kesulitan pemerintah pusat untuk mengendalikan pendidikan di daerah. Daerah tidak dapat mengembangkan pendidikan yang sesuai dengan

²⁶ H. A. R. Tilaar, Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 31 potensinya dan tujuan pendidikan secara umum²⁷. Apabila hal ini terjadi, maka konsep manajemen yang bersifat sentralistik akan muncul kembali. Misalnya, kembali pada kebijakan pendidikan yang sentralistis. Dengan perkataan lain apabila kebijakan pendidikan dalam konteks otonomi daerah tidak dilakukan upaya sinkronisasi dan koordinasi dengan baik, tidak mustahil otonomi tersebut dapat mengarah pada disintegrasi bangsa. Dalam kondisi demikian diperlukan cara bagaimana agar kebijakan pendidikan di daerah dengan pusat ada sinkronisasi dan koordinasi. Juga perlu diusahakan secara sistematis untuk membina generasi muda untuk tetap memiliki komitmen yang kuat dibawah naungan NKRI. Masalah sinkronisasi dan koordinasi kebiajakan pendidikan dan upaya membina generasi muda yang berorientasi memperkuat integrasi bangsa menjadi faktor utama dalam proses sentralisasi.

Sentralisai memang cukup ideal pada masa orda baru khususnya pada pelita 1 s.d 3 karena masyarakat indonesia saat itu baru aware untuk membuat landasan infrastruktur negeri termasuk pendidikan. Namun di samping itu ada sisi kelemahannya, rentang waktu sentralisasi pendidikan yang ditujukan sebagai basic tersebut idealnya cukup dalam kurun waktu 10 s.d 15 tahun namun kenyataannya sepanjang Otokrasi Orba sistem ini diterapkan. Hal inilah yang mengakibatkan tujuan pendidikan nasional sangat lamban

2

²⁷ Tilaar, H. A. R. Kekuasaan dan Pendidikan: Menajeman Penddidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan, PT Rinika Cipta, Jakarta, 2009. hal. 295.

terealisasi karena kultur yang terbangun adalah kultur statis, kurang kreatif, kurang inovatif, serta daya saing yang minim.

b. Dampak Positif Dan Negatif Sentralisasi

1. Segi Ekonomi

Dari segi ekonomi, efek positif yang di berikan oleh sistem sentralisasi ini adalah perekonomian lebih terarah dan teratur karena pada sistem ini hanya pusat saja yang mengatur perekonomian. Sedangkan dampak negatifnya adalah daerah seolah-olah tidak dibiarkan mengatur kebijakan perekonomiannya masing- masing sehingga terjadi pemusatan keuangan pada Pemerintah Pusat.

2. Segi Sosial Budaya

Dengan di laksanakannya sistem sentralisasi ini, perbedaan-perbadaan kebudayaan yang dimiliki individu karyawan dalam struktur organisasi dapat di persatukan. Sehingga setiap individu yang berasal dari daerah tertentu tidak saling menonjolkan kebudayaan masing-masing dan lebih menguatkan misi dari sebuah organisasi atau lembaga tersebut.

Sedangkan dampak negatif yang di timbulkan sistem ini adalah pemerintah pusat begitu dominan dalam menggerakkan seluruh aktivitas organisasi lembaga. Dominasi pemerintah pusat terhadap pemerintah daerah yang ada dibawahnya telah menghilangkan eksistensi daerah sebagai tatanan pemerintahan lokal yang memiliki keunikan dinamika sosial budaya tersendiri, keadaan ini dalam jangka waktu yang panjang

mengakibatkan ketergantungan kepada pemerintah pusat yang pada akhirnya mematikan kreasi dan inisiatif lokal untuk membangun lokalitasnya.

3. Segi Politik

Dampak positif yang dirasakan di bidang politik sebagai hasil penerapan sistem sentralisasi adalah pemerintah daerah tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluluh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat. Sehingga keputusan yang dihasilkan dapat terlaksana secara maksimal karena pemerintah daerah hanya menerima saja.

4. Segi Keamanan

Dampak positif yang dirasakan dalam penerapan sentralisasi ini adalah keamanan lebih terjamin karena pada masa di terapkannya sistem ini, jarang terjadi konflik antar daerah yang dapat mengganggu tercapainya misi lembaga pusat secara umum.

Sedangkan dampak negatifnya adalah terjadinya kemandulan dalam diri daerah karena hanya terus bergantung pada keputusan yang di berikan oleh pusat. Selain itu, waktu yang dihabiskan untuk menghasilkan suatu keputusan atau kebijakan memakan waktu yang lama dan menyebabkan realisasi dari keputusan tersebut terhambat.

3. Kolaborasi Pengertian Manajemen Satu Atap (Centralisasi)

Manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Secara detailnya bahwa manajemen satu atap tersebut ialah memusatkan semua wewenang manajemen kepada sejumlah kecil manager atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi, dan yang mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat²⁸.

Pada umumnya pola manajemen satu atap yang digunakan ialah memusatkan seluruh kebijakannya kepada pimpinan pusat, sehingga puncak manajerial memberikan kebijakan yang sesuai dengan keinginannya sendiri, tampa mengetahui sejauh mana kemampuan lembaga yang dalam satu atap tersebut, dan tampa mengetahui apakah lembaga yang ada dibawah satu atap pimpinan pusat justru mempunyai konsep yang lebih bagus dari puncak manajerial atau pimpinan pusat. Apabila pimpinan pusat memberikan kebijakan sesuai dengan keinginan pimpinan pusat dan tampa melibatkan pimpinan daerah

²⁸ Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008

dalam memutuskan sebuah kebijakan, maka terjadilah dua kemungkinan yang pada akhirnya menciptakan ketidak sinergisan dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Yang pertama, ada kalanya bawahan akan mengikuti seluruh kebijakan yang telah ditetapkan, dan ke-dua bawahan justru akan menentang seluruh kebijakan pimpinan pusat bahkan bisa jadi akan muncul konflik kelompok dalam struktur manajemen satu atap tersebut. Kemudian apabila terjadi konflik, maka pimpinan pusat akan kesulitan untuk mengendalikan pola manajemen di daerah, dan daerah tidak dapat mengembangkan kegiata yang sesuai dengan misi lembaga secara umum dan potensinya. Apabila hal ini dibiarkan berbagai akibat yang tidak diinginkan bisa muncul. Misalnya, kembali pada kebijakan manajemen yang sangat sentralistis yang bersifat instruktif, tetapi sangat dimungkinkan juga daerah membuat kebijakan sendiri yang dianggapnya paling tepat meskipun sebenarnya bersebrangan dengan kebijakan pusat. Kalau hal ini terjadi maka konflik antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah sulit dihindari. Dalam sejarah konflik kepentingan pusat dan daerah memicu terjadinya upaya-upaya pemisahan diri yang tentunya mengancam disintegrasi lembaga. Dengan kata lain, apabila pola manajer dalam manajemen satu atap dalam konteks sentralisasi tidak dilakukan upaya sinkronisasi dan koordinasi dengan baik, tidak mustahil sentralisasi tersebut dapat mengarah pada disintegrasi lembaga. Dalam kondisi demikian diperlukan cara bagaimana agar kebijakan manajemen di daerah dengan pusat ada sinkronisasi dan koordinasi yang baik. Oleh karena itu, maka diperlukan manajemen yang baik dalam lembaga yang satu atap tersebut. Sehingga seorang manajer harus menfungsikan level manajemen yang ada. Dalam suatu lembaga yang satu atap, tentunya ada pembagian wewenang yang menangani sesuai dengan tugas dan levelnya. Seperti halnya seorang top manajer (manejerial puncak) harus bisa memanfaatkan midle manajer sehingga dapat mengkomonikasikan seluruh kebijakan yang telah ditetapkan oleh top manajer. Setelah terjadi pemanfaatan dan pemfungsian wewenag dengan baik, maka first-line manager akan secatra efektif akan menjalankan seluruh kegiatan yang telah direncanakan oleh top manajer. Sehingga proses manajemen dalam lembaga yang satu atap akan selalu saling berkoordinasi dan terkomonikasikan dengan baik dan sinergis, dan pembangunan manajemen akan semakin kuat.

Dan sudah merupakan suatu tuntutan logis bahwa pembanguna akan lebih berhasil dan langgeng apabila inisiatif dan tanggung jawabnya lebih dekat kepada "benefitciaries"²⁹. Mungkin secara berlebihan seorang antropologi seperti Mattulada mempunyai obserfasi sebagai berikut: " Manajemen pembangunan yang sentralistik dikendalikan oleh kaum profesional, sehingga sulit diharapkan untuk berorientasi kepada rakya, karena mereka dibayar oleh penguasa kaital. Semuanyi itu terjadi karena sejak semula pembangunan memang tidak "dari rakyat", dan akhirnya bikan hanya tidak" untuk rakyat", tetapi juga tidak "oleh rakyat". Keadaan seperti inilah yang menjadi sumber yang amat menekan makna partisipasi rakyat dalam pembangunan. Pmbangunan oleh "orang lain" dan

²⁹ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 31

"orang lain" itu akhirnya menjelma menjadi "orang asing", yang tidak membwa kedamaian dalam masyarakat"³⁰.

Agar proses manajemen dalam manajemen satu atap berjalan dengan efektif dan efisien, maka kemudia muncul istialah rentang manajemen (span of control). Rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer dalam lembaga satu atap tersebut. Pengertian rentang manajemen dapat bermacam-macam ada yang mengatakan span of control, span of authority, span of attention atau span of supervition. Berapa sebenarnya bawahan seorang manajer agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Disini belum ada ketentuan yang pasti berapa seharusnya bawahan yang ada dalam tanggung jawabanya. Bawahan atau lembaga yang ada dibawah lembaga pusat yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan atau lembaga yang ada dibawah lembaga pusat yang terlalu sedikit juga kurang baik. Ada dua alasan mengapa penentuan rentang yang baik dan tepat. Pertama rentang manejemen dalam organisasi / lembaga yang satu atap mempengaruhi penggunaan efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dan bawahan mereka. Kedua, adanya hubungan antara rentang manajemen dengan struktur organisasi, dimana semakin sempit rentang manajemen struktur organisasi akan berbentuk "tall (tinggi)"

³⁰ Mttulada, Desentralisasi Manajemen Pe,bangunan (satu tinjauan dari sudut kodrat kebuayaan), dalam desentralisasi dalam pelaksanaan manajemen pembangunan. Hal: 102.

sedang rentang manajemen yang melebar akan membentuk struktur organisasi "flat (datar)" yang berarti tingaktan manajemen semakin sedikit.

Dalam manajemen satu atap / sentralisasi yang paling penting adalah pemusatan kekuatan dan umumnya terjadi pada semua kegiatan yang terencana. Hal itu telah menjadi sesuatu yang biasa dan telah dipelajari oleh ilmuwan sosial. Memang itu mungkin membuktikan proses pembangunan di masa datang dari trend masa lalu atau masa sekarang. Proses sentralisasi dalam organisasi melibatkan konvergensi kekuatan sosial dan oleh sebab itu kontrol pada seluruh kegiatan sosial dalam jumlah sedikit pada elit politik dominant sangat diperlukan. Sentralisasi bisa dan benar-benar terjadi di semua bentuk organisasi. Wujudnya bisa berupa asosiasi, jaringan, komunitas, dan khususnya masyarakat dalam manajemen satu atap. Hal tersebut bisa terjadi dalam organisasi manapun. Kekuatan yang berpusat tersebut dapat dimaknai dengan kekuasaan dalam hirarki organisasi mulai dari yang kuat. Kekuatan elit puncak manajerial tentunya dihasilkan dari pemilihan para anggotanya atau lembaga yang berada dibawahnya. Maka dari itu kekuatan tersebut tidak berlawanan dengan nilai demokrasi. Namun dalam memutuskan masalah menjadi sesuatu yang sama dengan demokrasi. Kekuasaan terpusat menjadi otokrasi saja bila digunakan untuk kepentingan para manajerial puncak tanpa melihat kepentingan organisasi dan lembaga-lembaga yang ada dibawahnya. Sering kali sentralisasi biasanya dihubungkan dengan kekuasaan yang otokratif, dimana atasan tidak percaya akan kemampuan bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Perintah-perintah yang dikeluarkan top-down dan bawahannya hanya diminta untuk menjalankan tugasnya. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengadakan inisiatif mengambil keputusan. Atasan tidak menyerahkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang memutuskan kepada bawahannya. Kekuasaan terpusat dalam institusi pemerintahan yang pengambilan menjadi bentuk organisasi keputusannya ditentukan untuk organisasi dan kegiatan bersama. Bentuk tersebut bisa berupa komite pelaksana, pengatur utama, kekuatan elite manajerial puncak, perintah terpusat, pemerintahan federal. Dalam bentuk tersebut tentunya mendapatkan kontrol dari seluruh bagian organisasi atau lembaga. Kekuatan institusional dalam bentuk pemerintahan tidak selalu terjadi dalam bentuk sederhana pada lembaga yang ada dibawahnya dan masyarakat secara umum. Dengan sentralisasi kekuasaan, otoritas para pegawai tentunya menjadi sulit terwujud. Kontrol sumber keuangan menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk memberikan kesejahteraan pada lembaga yang ada dibawahnya. Lebihmasyarakat, asosiasi, dan jaringan. Teknologi moderen, akses lebih pada informasi, dan ide alami dalam lembaga organisasi dapat langsung dilakukan oleh kekuatan media komunikasi. Proses sentralisasi bisa terjadi pada seluruh kegiatan dalam organisasi atau lembaga.

Kecenderungan kepada pendekatan manajemen yang sentralistik menurut pendapat beberapa ahli berakar pada faktor-faktor sejarah dan budaya kita yang menghambat pengembangan kewiraswataan serta sumber pengembangan kelembagaan dan pengelolaan. Karena pendekatan sentralistik dalam manajemen

satu atap mempunyai posisi yang sangat strategik dalam mengemebangkan kehidupan serta kohesi lembaga organisasi. Dalam jenjang lembaga inilah dapat diletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi ketahanan lembaga, apresiasi budaya lembaga pusat dan daerah.

Pedekatan sentralistik dalam lembaga yang mengelola manajemen satu atap juga memerlukan perangkat organisasi yang kuat dan biasanya kaku. Semua keputusan diambil secara sentral dari atas kebawah mengikuti jalur-jalur birokrasi yang kaku. Semua kegiatan berdasarkan perintah atau instruksi. Dengan sendirinya disiplin yang ditegakkan adalah disiplin robot (meliter). Perintah adalah perintah dan tidak ada peluang untuk improvisasi sesuai dengan kondisi keadaan dilapangan. Organisasi sangat bersifat sederhana dan lugas karena tidak ada tempat untuk konsultasi. Tugas dilaksanakan oleh profesional birokrat pusat atau mungkin para politikusnya. Tidak ada pembagian kekuasaan atau pelimpahan wewenang. Bagi negara yang sedang berkembang dengan keterbatasan sumber kepemimpinan, dana, ekspertis, serta pengalaman, bentuk organisasi macam ini biasanya yang digunakan. Namun dengan semakin berkembangnya masyarakat dan negara, semakin banyak pengalaman serta kemampuan manajerial yang diperoleh, organisasi yang kaku itu tidak dapat menampung lagi dinamika masyarakat yang terus berkembang. Diperlukan perkembangan organisasi yang fleksibel, yang dapat menampung masalah baru yang muncul dan belum dikenal sebelumnya. Bukan saja perangkat organsasinya perlu disesuaikan, juga diperlukan tenaga-tenaga yang kreatif dan aktif yang akan menggerakkan organisasi yang semakin banyak dan beraneka ragam yang ada dibawah lembaga pusat tersebut. Untuk itu deperlukan manajer-manajer, para ahli diberbagai tingkatan lembaga organisasi.

Dalam manajemen satu atap, seorang manajer harus memiliki kemampuan yang tinggi. Oleh karena itu manajer harus dididik membuat keputusan yang menyertai delegasi wewenang. Program pelatihan formal menjadi mahal, yang menjadi lebih besar dibandingkan imbangan manfaatnya.

Banyak menejer yang telah terbiasa membuat keputusan dan menolak didelegasikan kepada bawahannya. Konsekuensinya, mereka mengerjakan pada tingkat efektifitas yang lebih rendah karena mereka yakin bahwa delegasi wewenang akan kehilangan pengendalian.

Kemudian terjadi biaya administrasi karena akunting baru atau berubah dan sistem kinerja harus dikembangkan guna memberikan manajemen puncak informasi mengenai akibat keputusan bawahan mereka. Bilamana tingkat manajemen yang lebih rendah mempunyai wewenang, manajemen puncak harus mempunyai beberapa alat meninjau penggunaan wewenang tersebut. Sehingga sentralisasi biasanya dihubungkan dengan kekuasaan yang otokratif dimana atasan tidak percaya akan kemampuan bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Perintah-perintah yang dikeluarkan top-down dan bawahannya hanya diminta untuk menjalankan tugasnya. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengadakan inisiatif mengambil keputusan. Atasan tidak menyerahkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang memutuskan kepada bawahannya. Begitulah jika

manajer tidak mempunyai kemampuan didalam mengatur proses manajemen dalam lembaga satu atap.

Dalam aspek penataan kelembagaan daerah yang telah dibahas dalam peraturan pemerintah No. 41 Tahun 2007 (PP 41/2007) tentang Organisasi Perangkat Daerah yang menggantikan peraturan sebelumnya (PP 8/2003) mengamanatkan beberapa butir perubahan yang harus segera direspon oleh daerah bila tidak menginginkan kesulitan dalam administrasi penganggaran dengan pemerintah pusat. Beberapa butir perubahan tersebut memiliki dimensi standarisasi yang sangat ketat dan lebih mempertimbangkan kuantitas dan kepentingan pemerintah pusat ketimbang prioritas untuk mengefektifkan penyelenggaraan pemerintahan di daerah melalui solusi persoalan-persoalan di daerah. Standarisasi ini sendiri muncul karena beberapa alasan:

- a. Ketidaksesuaikan nomenklatur lembaga daerah dengan lembaga pusat yang selama ini sering mengakibatkan kesulitan proses penganggaran dan berujung pada inefisiensi penyelenggaraan pemerintahan di daerah
- b. Struktur organisasi pemerintah daerah di Indonesia yang cenderung sangat gemuk sehingga berpotensi menghisap sebagian besar alokasi APBD untuk belanja aparatur dan bukan untuk pos-pos kegiatan lainnya yang lebih produktif bagi kepentingan masyarakat.

Namun demikian pada praktiknya, PP 41/2007 juga telah menciptakan berbagai kerumitan mengiringi konsekuensi besar yang menyertainya. Berbagai standarisasi yang dirumuskan dalam regulasi ini pada akhirnya cenderung terlihat

sebagai manifestasi kepentingan pusat untuk melakukan resentralisasi pemerintahan ketimbang penataan kelembagaan untuk efektivitas pemerintahan daerah.

Kesalahan besar dari desain penataan kelembagaan di daerah melalui PP 41/2007 adalah karena PP ini lebih melihat persoalan kelembagaan semata-mata sebagai persoalan struktur kelembagaan. Standarisasi yang ketat yang dibuat oleh PP ini tidak mempertimbangkan dimensi lain dari kelembagaan daerah seperti aparatur, sistem tata laksana, dan nilai dasar organisasi. Hal ini terlihat dari esensi kebijakan yang lebih menekankan pada tiga hal:

- a. Penyeragaman nomenklatur kelembagaan daerah
- b. Penentuan jumlah kelembagaan daerah
- c. Perumpunan kelembagaan daerah, meskipun juga menentukan beberapa perubahan lain seperti perubahan eselonisasi pejabat daerah dan lain sebagainya.

Berbagai ketentuan di atas pada gilirannya menimbulkan konsekuensi besar bagi kelembagaan daerah. Kesulitan dan kerumitan dalam persoalan kelembagaan daerah telah melahirkan kebijakan yang hanya merefleksikan kepentingan pusat, namun kurang memperhitungkan kebutuhan dan risiko yang dihadapai oleh daerah ketika harus mematuhi ketentuan tersebut sepenuhnya. Sehubungan dengan hal itu, pilihan alternatif yang mungkin bisa diterapkan di daerah adalah perubahan secara *incremental*. Meskipun cara ini menyebabkan kelembagaan daerah menjadi tidak sepenuhnya sama dengan ketentuan

pemerintah pusat, atau dengan kata lain, pilihan ini mengharuskan daerah untuk berargumen secara kuat di hadapan pemerintah pusat, tetapi cara ini akan menjadi titik temu yang paling maksimal antara ketentuan kepentingan pemerintah pusat dengan konteks lokal (kebutuhan daerah).

Perubahan incremental ini dilakukan dengan landasan bahwa kebijakan penataan kelembagaan harus dipahami bukan semata-mata mengubah nomenklatur dan struktur kelembagaan daerah, namun juga memperhitungkan dimensi kelembagaan lainnya, mulai dari tata nilai, personal, dan pembangunan sistem sinergi antar instansi pemerintahan pusat. Untuk itu, proses penataan kelembagaan harus diletakkan dalam kerangka proses kebijakan. Dalam kerangka ini lah keterlibatan dan dukungan semua pihak yang berkaitan dengan kebutuhan penataan sangat diperlukan. Dengan demikian, kebijakan menjadi hasil dari proses negosiasi untuk menghasilkan keputusan yang responsif terhadap persoalan yang dihadapai. Oleh karena itu, kebutuhan untuk merancang instrumentasi kebijakan penataan kelembagaan daerah menjadi sebuah keharusan bagi kelembagaan pusat, dan pengawasan terhadap lembaga daerah juga harus semakin diperhatikan.

Tradisi kerja secara sentralisasi yang sarat dengan pendekatan garis komando terasa amat sulit dirubah dengan pendekatan kordinasi atau hubungan professional dan fungsional. Tanpa hubungan komando, pejabat diatasnya terasa kehilangan taring kekuasaan. Pada sisi lain, pejabat dilefel bawah cenderung

merasa sebagai "raja", "lebih berwenang", atau "lebih baik", dan cenderung mengabaikan fungsi koordinasi dari pejabat diatasny.

Dalam praktek pengawasan masih sangat kuat dilakukan dengan menjalankan fungsi kontrol atau inspeksi. Itu semata-mata di karenakan ketidak pahaman atas tugas pokok dan fungsinya. Penyebab lain, tidak jarang pengawas yang dari manajerial pucak mengalami kehilangan wibawa jika tidak menjalankan fungsi semacam itu. Empat tipe pengaruh kontrol yang dilakukan pengawas manajerila puncak di temapt kerja. Diantaranya ialah:

- a. Sistem kewenangan berubah sebuah mekanisme kontrol yang melekat pada seseorang yang menjalankan fungsi atau kewenangan tertutup.
- b. Sistem ideologi berupa sebuah mekanisme kontrol yang berbasis pada ideologi tertentu. Kadangkaa ideologi ini dibangun diatas tatanan kultur, tradisi pemerintahan, atau karena kondisi yang tercipta akibat kebiasaan sebuah komunitas.
- c. Sistem keahlian berupa fungsi kontrol yang dijalankan oleh seseorang yang ahli sehingga biasanya secara otomatis memiliki kemampuan. Fungi itu muncul karena pengakuan subjek, pengakuan masa, atau karena keahlian khusus yang dapat ditampilkannya.

d. Sistem politik berupa sebuah mekanisme kontrol yang dilakukan oleh instrumen politik yang ada, misalnya lembaga legislatif atau gerakan politik organisasi profesi tertentu³¹.

Dilihat dari pendekatan "dari atas kebawah", pengawasan selalu bertanggung jawab menetapkan dan melaksanakan keempat sistem tersebut. Sistem kewenangan secara nyata dimulai oleh pengawas manajerial puncak, meskipun hubungan antar pengawas, manajerial bawah (daerah) dna karyawa seharusya lebih pada kolegialitas dari pada hubungan kepengawasan dalam makna kontrol. Pada kasus tertentu, sangat mungkin seorang pengawas manajerial puncak dalam suatu lembaga dapat memanifestasikan kewenangannya melui pendekatan administrasi secara *top-down*. James Lawes (1987) menyatakan perlunya para pengawas membuat aturan untuk kepentingan kerja mereka. Dia mendifinisikan aturan ini dengan target antara lain:

- a. Menjadi pimpinan yang memiliki visi;
- b. Memegang peranan sebagai pembangun budaya;
- c. Menerima aturan dari aktor strategig;
- d. Mempromosikan kerja tim (team work)

Salah satu kunci keberhasilan menajemen satu atap adalah adanya aplikasi manajemen partisipatif (participatif manajemen) di tingkat lembaga. Orgnisasi. Inti manajemen partisipatif adalah pelibatan semua komunitas lembaga yang

³¹ Dr. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2008, hal 188.

berada dibawah lembaga pusat dalam pembuatan dan aplikasi keputusan sesuai dengan kapasitas, tugas pokok dan fungsinya. Adanya akuntabilitas atas setiap keputusan yang diambil di tingkat lembaga menjadi isu kunci lain yang tidak dapat dihindari dalam kerangka pengelolaan manajemen satu atap. Ini berarti bahwa lembaga yang dikelola dengan menggunakan manajemen satu atap akan dapat berjalan secara demokratis jika aplikasi manajemen partisipatif dikedepankan. Pengelolaan atau manajemen lembaga yang dilakukan secara demokritis akan melahirkan sistem lembaga yang memiliki kekuatan yang lebih.

Konsep manajemen satu atap menggariskan perlunya pegalihan sebagian besar kewenangan dari atas (manajerial puncak) ke-bawah (daerah), baik langsung ataupun melaui midle manajer. Dengan demikian, secara kewenangan akan terjadi restrukturisasi keorganisasian. Para pelaksana manajemen satu atap harus menyadari secara sungguh-sungguh bahwa kunci keefektifan organisasi lembga adalah pembuatan keputusan. Mereka tidak hanya memiliki kesadaran akan pentingnya untuk membuat keputusan yang besar, atetapi apentng pula untuk membangun iklim kerja secara keseluruhan, termasuk kesadaran akan siapa yang berwenang membuat keputusan dan untuk pencapaian tujuan lembaga pusat dan lembaga daerah.

B. PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA

1. Memahami Persaingan / Daya Saing Antar Lembaga

a. Pengertian Persaingan / Daya Saing

Menurut pendapatnya Porter (1994) menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*³².

Secara bebas, Tumar Sumihardjo (2008:8) memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini, yaitu: "Kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu³³." Kata unggul tersebut adalah merupakan posisi relatif organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu lembaga. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (customer value). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

³² Agus Rahayu, Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Stratejik),PT Penerbit Alfabeta, Bandung 2008, hal 8

³³ Ibid.

Konsep daya saing merupakan salah satu aspek yang menarik perhatian baik di dunia pendidikan maupun non pendidikan. Demikian halnya dengan daya saing di disebuah lembaga organisasi³⁴.

Untuk mencapai daya saing lembaga pendidikan, setidaknya terdapat tiga faktor yang menjadi global issues dan berpengaruh kepada semua organisasi baik besar maupun kecil, organisasi profit dan non profit, maupun perusahan lokal atau global, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Ketiga faktor tersebut adalah Service Quality, (kualitas pelayanan), Customer Satisfaction, (kepuasan pelanggan) dan Behavioral Intentions (intensitas).

Di Indonesia, masalah daya saing lembaga sudah menjadi kesadaran bersama bahwa lembaga pendidikan merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan suatu bangsa. Lembaga pendidikan tidak hanya dapat menjadi sarana bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi proses pengelolaan manajemen juga diharapkan dapat menjadi wahana yang sangat penting untuk mengubah pola pikir masyarakat.

Dengan demikian bahwa suatu organisasi, termasuk sekolah, akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

³⁴ Dr. H. Buchari Alma, Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada mutu dan layanan prima, PT Alfabeta: Bandung, 2008, hal 98

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing

Tinggi rendahnya daya saing seseorang/organisasi/instansi tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam kewilayahan (daerah), terdapat faktor utama tentang indikator dan spesifik sebagai penentu daya saing. Antara lain ialah :

- a. Perekonomian daerah
- b. Keterbukaan
- c. Sistem keuangan
- d. Infrastruktur dan sumber daya alam
- e. Ilmu pengetahuan dan teknologi
- f. Sumber daya alam
- g. Kelembagaan
- h. Governance dan kebijakan pemerintah, dan
- i. Manajemen dan ekonomi mikro.

Sedangkan ruang lingkup daya saing pada skala makro, lebih menyoroti pada kelembagaan keuangan, pendidikan dan teknologi, regulasi serta manajemen. Dimana satu dengan yang lainnya memiliki keterikatan.

Sementara itu dalam skala kecil, indikator spesifik daya saing daerah merupakan indikator yang memiliki daya ungkit, yaitu sebagai penggagas dan penggerak aktivitas indikator makro. Indikator spesifik ini meliputi:

a. Supra Struktur yaitu: Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dan
 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

- Pengelolaan terdiri Kelembagaan Daerah, Manajemen Sumber Daya
 Aparatur, dan Peraturan Daerah, serta
- c. Masyarakat.

Berdasarkan indikator makro dan indikator spesifik diketahui bahwa indikator kelembagaan dan masyarakat masuk pada indikator makro dan indikator spesifik. Hal ini sebagai indikasi betapa keduanya menentukan secara signifikan atas keberhasilan pengembangan daya saing. Oleh karena itu diperlukan upaya yang sungguh-sungguh agar terjadi sinergi yang baik antara kelembagaan daerah (sekolah) yang berada dibawah lembaga pusat dengan masyarakat, baik itu lembaga sosial, perorangan atau dunia usaha/industri. Dan faktor yang cukup penting untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan daya saingnya adalah dengan melakukan aliansi strategis. Aliansi strategis kepada dunia usaha sebagai *link and match* pendidikan dengan dunia usaha/industri merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

Sementara itu dalam konteks daya saing pendidikan ada beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing pendidikan, yaitu kualitas sumber daya, dukungan pemerintah pusat, serta partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri. Dan juga terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam dunia pendidikan, diantaranya ialah:

a. Munculnya satuan pendidikan baru, termasuk lembaga asing yang membuka cabangnya di Indonesia

- Dibukanya jurusan atau program studi baru oleh sekolah lain yang lebih menarik
- c. Terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari masyarakat pengguna lulusan sekolah
- d. Terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari para calon peserta didik/orang tua peserta didik atas jenis dan layanan pendidikan yang dikehendaki, dan
- e. Ancaman persaingan dari satuan pendidikan yang sudah ada.

Oleh karena itu, persaingan dalam dunia pendidikan yang meliputi kelembagaannya dan kualitas pendidikannya perlu ditingkatkan. Karena keunggulan bersaing dipandang sebagai suatu proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu keluaran untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

2. Menumbuhkan Persaingan Dalam Lembaga

a. Strategi Menumbuhkan Persaingan Dan Daya Saing Lembaga

Daerah

Tidak adanya persaingan dalam lembaga daerah dengan lembaga yang lainnya ialah disebabkan dengan beberapa faktor, faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut diantaranya ialah :

- a. Tidaka adanya sifat profesionalisme dari pelaku lembaga daerah
- b. Masih lemahnya koordinasi, sinergi dan kerjasama diantara pelakupelaku pengembang lembaga secara umum, seperti pemerintah pusat,

- lembaga-lembaga lain yang ada dibawah lembaga pusat, dengan mitra lembaga industr, dan sebagainya
- c. Keterbatasan jaringan prasarana dan sarana fisik serta ekonomi dalam mendukung pengembangan lembaga daerah
- d. Belum optimalnya pemanfaatan kerjasama antar lembaga daerah dan antar lembaga pusat untuk mendukung peningkatan daya saing antara lembaga-lembaga yang ada dibawahnya,
- e. Ketidakseimbangan antara pasokan sumberdaya dan kebutuhan pembangunan daya saing,

Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk membangun dan menumbuhkan daya saing dalam suatu lembaga tersebut. Salah satu strategi yang cukup jitu tetapi kurang diterapkan di daerah adalah menerapkan strategi peningkatan dan penumbuhan "daya saing". Di dalam ilmu ekonomi bisnis, konsep daya saing ini menunjukkan posisi strategis dari suatu perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan lain yang memiliki pasaran (pelanggan atau pembeli) yang sama. Begitu juga dengan lembaga, konsep daya saing ini menunjukkan posisi strategis dari suatu lembaga bila dibandingkan dengan lembaga lain yang memiliki pasaran (peminat) yang sama. Lembaga sering saling bersaing memperebutkan pasaran dengan menggunakan kiat-kiat atau strategi tertentu. Agar memiliki daya saing tersebut, maka diperlukan untuk memilih salah satu dari tiga strategi berikut yaitu strategi cost leadership, differentiation, dan focus (secara umum semuanya dikenal dengan nama

competitive strategy). Strategi pertama lebih memusatkan perhatian untuk merebut pasaran dengan harga murah melalui pengurangan biaya produksi (jasa, pelayanan pendidikan), strategi kedua memanfaatkan kekhasan model atau kualitas terbaik yang tidak terdapat pada lembaga lain sehingga menarik pembeli atau peminat; dan strategi ketiga memusatkan perhatian pada segmen pasar tertentu dengan menggunakan kombinasi dari strategi pertama dan kedua.

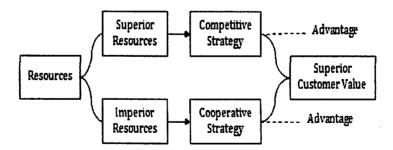
Untuk menumbuhkan daya saing dalam lembaga tersebut utamanya lembaga daerah, maka perlu melakukan kerja sama antara pemerintah daerah. Karena kerjasama antar pemerintah daerah adalah suatu bentuk pengaturan kerjasama yang dilakukan antar pemerintahan daerah dalam bidang-bidang yang disepakati untuk mencapai nilai efisiensi dan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Daya saing daerah merupakan suatu strategi yang potensial untuk diterapkan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan motivasi dalam pencapaian tujuan lembaga pusat secara umum oleh daerah. Strategi ini tidak dapat berdiri sendiri karena lebih bersifat supply-side. Sisi demand side kurang diperhatikan karenanya usulan untuk membangun "kerjasama antar daerah" dapat membantu meningkatkan daya saing lembaga pusat secara global. Lembaga daerah dapat menggalang kerjasama dengan lembaga yang lain yang berada dibawah lembaga pusat untuk mengambil manfaat bersama membangun dan menumbuhkan persaingan. Dan dalam konsep manajemen

satu atap, bahwa keja sama yang dilakukan sesama lembaga daerah ialah berdasarkan pada perinsip saling menguntungkan, tidak ada yang dirugikan dalam persaingan tersebut, sehingga misi lembaga decara umum dapat terwujudkan dengan baik.

b. Strategi Meraih Keunggulan Bersaing Dalam Lembaga

Setiap organisasi mengharapkan memiliki keunggulan bersaing terhadap organisasi lainnya, begitu juga dengan lembaga pendidikan yang dibawah satu atap lembaga pusat. Dalam hal ini ada dua strategi dasar yang bisa dilakukan oleh organisasi, yaitu: "strategi bersaing (competitive strategy) dan strategi kerja sama (cooperative strategy)". Strategi bersaing, akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (superior resources). Sebaliknya apabila sumberdaya yang dimiliki imperior (imperior resources), maka cooperative strategy tepat untuk dipilih.



Berkaitan dengan strategi bersaing (competitive strategy), bahwa dalam skenario perancangan dan implementasinya strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario biaya (cost strategy) dan skenario manfaat unik (differentiation strategy). Substansi cost strategy berkaitan

dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk suatu satuan manfaat yang relatif sama, dengan harga yang lebih rendah. Dalam hal ini, suatu satuan pendidikan menawarkan program dan atau manfaat tertentu (relatif sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan substansi differentiation strategy berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama. Sementara cooperative strategy digunakan untuk meraih keunggulan melalui kerja sama dengan yang lain. Pada umumnya bentuk kerja sama yang dipilih adalah aliansi strategi (strategic alliance)".

Faktor yang cukup penting untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan dan menumbuhkan daya saingnya dalam sebuah lembaga adalah dengan melakukan aliansi strategis. Aliansi strategis kepada dunia usaha sebagai *link and match* pendidikan dengan dunia usaha/industri merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

Sedangkan strategi aliansi tersebut dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk memperoleh kekuatan dalam masyarakat (pasar), karena dengan strategi aliansi lembaga pendidikan dapat meminimalkan resiko yang berkaitan

dengan teknologi, kekuatan masyarakat (pasar), dan persaingan lingkungan sekitarnya.

Terkait dengan aliansi strategi dengan dunia usaha/industri, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan agar tercipta kelancaran dan keberhasilan membangun kemitraan antara lembaga pendidikan dengan dunia usaha dan industri, yaitu mencakup:

a. Prinsip demokratis

Dalam prinsip demokratis, pembentukan dan pengembangan jaringan kolaborasi dilakukan secara sistemik dan transparan, sambil menjunjung tinggi nilai budaya kerja pada lembaga mitra dengan tetap mengedepankan pencapaian target pembelajaran bagi peserta didik dan tujuan lembaga secara umum.

b. Prinsip empowering

Kolaborasi pembelajaran diselenggarakan dengan memberdayakan berbagai komponen masyarakat, khususnya dunia bisnis dan industri, melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

c. Prinsip simbiose mutualistis

Dalam prinsip ini, pola kolaborasi harus dapat memberi manfaat secara proporsional bagi semua pihak yang terkait, terutama bagi peserta didik yang sedang menjalani kegiatan, peserta didik yang akan mengikuti

kegiatan berikutnya, institusi pendidikan, serta bagi perusahaan yang menjadi mitra kerja.

d. Prinsip profesionalisme

Penetapan bidang kegiatan dalam program kerja sama kemitraan ini dilakukan sesuai dengan bidang kajian pihak lembaga pendidikan, di bawah pengawasan lembaga pusat yang berkolaborasi dengan lembaga industri.

e. Prinsip efektivitas

Dalam prinsip ini, kolaborasi diarahkan pada tujuan yang jelas, sesuai dengan tuntutan kurikulum dalam rangka membentuk kompetensi tertentu.

Berdasarkan prinsip tersebut, maka diperlukan upaya yang sungguhsungguh agar terjadi sinergi yang baik antara kelembagaan pusat dan daerah (sekolah) dengan masyarakat, baik itu lembaga sosial, perorangan atau dunia usaha/industri.

c. Strategi Rencana Tindakan

1. Rencana Tindakan

Dalam konteks penyusunan strategi, ada dua tipe rencana yang harus diperhatikan. *Pertama* rencana konsepsional atau teoritis, sebagai rencana yang ideal atau diharapkan dapat terwujud. *Kedua*, rencana tindakan atau *action plan*, yang lebih mendasarkan kepada faktor lapangan dengan segala perkiraan distorsi yang mungkin terjadi.

Rencana tindakan sering disebut juga rencana operasional. Perencanaan tindakan adalah kegiatan penyusunan langkah-langkah yang operasional untuk mencapai hasil-hasil yang telah dirumuskan dalam strategi dalam memperlancar prses manajemen satu atap. Berdasarkan pengertian ini, maka kata kunci yang penting dalam membuat rencana tindakan adalah operasional.

Suatu rencana mungkin dinilai baik secara konseptual tetapi belum tentu dapat dilakukan di lapangan, suatu rencana mungkin menunjukkan keberhasilan ditempat ketika diterapkan. Namun ternyata belum tentu berhasil di tempat yang berbeda. Inilah yang membuat sebuah strategi akan ditentukan pula oleh penyusunan rencana tindakan.

Setidaknya ada tiga langkah yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana tindakan atau action plan, yaitu:

- a. Meninjau kembali dalam rencana-rencana strategis yang mungkin diterapkan.
- b. Mengidentifikasi dan menginventarisasi faktor-faktor operasional baik internal maupun eksternal di lapangan yang mendukung dan menghambat tingkat keberhasilan rencana konsepsional.
- c. Berdasarkan perhitungan dan pertimbangan atas factor-faktor operasional di lapangan yang telah teridentivikasi dan terinventarisasi, selanjutnya harus disusun sedikitnya 3 variasi rencana tindakan, yaitu:

- Rencana A, yang mendasarkan pada kemungkinan suksesnya operasional sesuai perhitungan di "belakang meja"
- Rencana B, disebut juga rencana modifikasi atau rencana alternative, yaitu rencana yang mendasarkan kepada kemungkinan terjadinya hambatan-hambatan terhadap kelancaran rencana di "belakang meja" oleh faktor-faktor operasional di lapangan.
- Rencana C atau disebut juga sebagai rencana darurat, yaitu rencana bersifat semi spontan atau bahkan spontan di lapangan yang dilakukan apabila segala sesuatu yang direncanakan di "belakang meja" menjadi berantakan oleh satu atau lebih factor operasional yang beresiko fatal.³⁵

2. Rencana penyumberdayaan (resourcings plan)

Sebagai tahap berikut dari rencana tindakan, maka dalam kontek penyusunan strategi, rencana alokasi sumber daya dilakukan untuk mendukung keberhasilan atas setiap alternative rencana tindakan, baik alokasi rencana sumber daya manusia dan rencana alokasi sumber daya infrastruktur.

Rencana tindakan untuk alokasi sumberdaya manusia menurut Amstrong (2003: 282) mencakup empat tahapan, yaitu:

- a. Perekrutan
- b. Pelatihan

³⁵ Triton PB, Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007, hal 22-23

- c. Pengurangan karyawan
- d. Peningkatan fleksibilitas

Dalam kontek alokasi sumber daya manusia untuk keberhasilan rencana tindakan, Amstrong (2003: 280-281) menyatakan bahwa strategi itu harus dimodifikasi dalam rencana tindakan yang dilandaskan pada hasil aktivitas perencanaan yang terkait meliputi:

- Peramalan permintaan, yaitu memperkirakan kebutuhan di masa yang akan datang mengenai orang dan kompetensi dengan acuan rencana korporasi dan rencana fungsional serta peramalan tingkat aktivitas di masa yang akan dating.
- 2. Peramalan persediaan, yaitu memperkirakan ketersediaan orang dengan acuan analisis sumber daya saat ini dan kemungkinan ketersediaan di masa yang akan dating, setelah memperhitungkan pengeluaran. Ramalan ini perlu juga mengaitkan ketersediaan keterampilan dan demografi untuk memperhitungkan pasar tenaga kerja (market labour)
- Kebutuhan peramalan, yaitu menganalisis peramalan permintaan dan persediaan untuk mengenali deficit atau surplus di masa yang akan dating dengan bantuan model yang sesuai.
- 4. Mempersiapkan rencana untuk mengatasi deficit peramalan melalui promosi internal, pelatihan, atau perekrutan eksternal. Termasuk di dalamnya adalah persiapan rencana untuk mengurangi sumber daya manusia yang sulit dihindari, menghindarkan pemutusan hubungan kerja

apabila strategi melibatkan banyak sumber daya manusia, dan mengembangkan strategi retensi dan strategi fleksibilitas.³⁶

3. Manfaat Persaingan Antar Lembaga

Dalam menghadapi sebuah persaingan lembaga pendidikan yang dilihat dari sudut pandangan yang berbeda adalah sebuah keunggulan kompetitif. Karena banyak hal yang akan diperoleh dan dipelajari dari adanya sebuah persaingan.

Selain kita dapat mempelajari dari sebuah persaingan, maka ada beberapa manfa'at dari persaingan tersebut yang juga bisa dipelajari. Manfa'at persaingan tersebut secara universal iakah :

- a. Menjadi lebih cerdik dalam mencari jalan lain.
- b. Menjadi lebih mahir dan siap dalam menghadapi tantangan.
- c. Menjadi lebih fleksibel menghadapi segala kemungkinan.
- d. Menjadi kreatif dalam mengelola manajemen yang ada.

Gunakan kesempatan untuk bersaing ini sebagai guru. Para pesaing telah membuat kita mengeluarkan yang terbaik dalam diri kita dan semua yang terlibat di dalam persaingan ini akan memajukan proses dalam usaha menuju lembaga pendidikan yang lebih baik.

Tendensi jika kita sudah terlalu lama di top position pasti ada sesuatu yang menahannya. Diatas semua itu, kita harus berterima kasih kepada para pesaing karena telah membuat kita mengeluarkan teknik terbaik dengan sangat kreatif.

³⁶ Triton PB, Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007, hal 24-25

Dengan membuat kita bekerja lebih keras, beruasaha mencapai yang terbaik dan yang terpenting membuat kita focus pada usaha mencapai tujuan akhir.

C. MANAJEMEN SATU ATAP DAN PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA

1. Kelemahan Dan Kelebihan Satu Atap (Sentralisasi)

Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah di mana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat.

Dalam praktiknya manajemen yang tampak dalam masyarakat kita adalah cenderung kepada sentralisme yang berlebihan dengan berbagai sistem petunjuk, pengarahan, sampai kepada restu-restuan. Praktik semacam ini jelas kurang sesuai dengan kondisi perkembangaan masyarakat sekarang yang semakin rasional, semakin kompetitif, sehingga pendekatan menajemen yang transparan sangat diperlukan untuk membuka berbagai kesepakatan untuk maju secara *fair* bagi semua anggota masyarakat³⁷.

Seperti halnya yang terjadi dinegara kita, indonesia sebagai negara berkembang dengan berbagai kesamaan ciri sosial budayanya, juga mengikuti sistem sentralistik yang telah lama dikembangkan pada negara berkembang.

³⁷ Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996, hal 78.

Konsekuensinya penyelenggaraan pendidikan di Indonesia serba seragam, sebab keputusan dari atas, seperti kurikulum yang seragam tanpa melihat tingkat relevansinya baik kehidupan anak dan lingkungannya. Konsekuensinya, posisi dan peran siswa cenderung dijadikan sebagai objek agar yang memiliki peluang untuk mengembangkan kreatifitas dan minatnya sesuai dengan talenta yang dimilikinya. Dengan adanya sentralisasi pendidikan telah melahirkan berbagai fenomena yang memperhatikan seperti :

- a. Totaliterisme penyelenggaraan pendidikan
- Keseragaman manajemen, sejak dalam aspek perencanaan, pengelolaan, evaluasi, hingga model pengembangan sekolah dan pembelajaran.
- c. Keseragaman pola pembudayaan masyarakat
- d. Melemahnya kebudayaan daerah
- e. Kualitas manusia yang robotic, tanpa inisiatif dan kreatifitas.

Dengan demikian, sebagai dampak sistem pendidikan sentralistik, maka upaya mewujudkan pendidikan yang dapat melahirkan sosok manusia yang memiliki kebebasan berpikir, mampu memecahkan masalah secara mandiri, bekerja dan hidup dalam kelompok kreatif penuh inisiatif dan impati, memeliki keterampilan interpersonal yang memadai sebagai bekal masyarakat menjadi sangat sulit untuk di wujudkan.

Dalam pemikiran sentralisasi manajemen pendidikan dasar. HAR. Tilaar 1991 mengemukakan tujuh unsur yang merupakan poros-poros penentu

perumusan strategi manajemen³⁸. Ketujuh unsur itu ialah, wawasan nusantara dalam wadah negara kesatuan, asas demokrasi sebagai sendi kehidupan berbangsa dan bermasyarakat, pengembangan kurikulum yang mengacu pada pembangunan nasional dan persyaratan teknis pendidikan, proses belajar mengajar, efisiensi dari sistem pendidikan, pembiayaan pendidikan, dan ketenagaan kependidikan, termasuk tenaga pengelola, guru, pustakawan, teknisi sumber belajar, laporan, penilik/ pengawas, peneliti dan pengembangan, penguji.

Untuk lebih jelasnya kita analisis masing-masing aspek itu dengan mengkaji keunggulan dan kelemaha dari sentralisasi tersebut.

1. Wawasan Nusantara

- a. Memperkuat rasa kebangsaan dan meningkatkan kohesi nasional
- b. Memperkuat wibawa pemerintah nasional.

2. Demokrasi

- a. Memperlambat proses demokrasi
- b. Organisasi kuat
- c. Kurang partisipasi/ pasif, kurang inisiatif
- d. Cenderung ke arah penyamarataan.

3. Kurikulum

- a. Mudah dicapai konsensus
- b. Sulit diadaptasi pada kebutuhan lingkungan

³⁸ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 30*

- c. Memelihara budaya nasional
- d. Sangat membantu dalam perlusan kesempatan belajar dan mudah mengadakan inovasi.

4. Proses Belajar Mengajar

- a. Kecenderungan intelektualistik
- b. Belajar abstrak tanpa pengalaman lingkungan
- c. Evaluasi alat standarisasi, dan media legitimasi pusat.

5. Efesiensi

- a. Condong bersifat makro sehingga menyebabkan kesenjangan dalam kebutuhan tenaga terampil
- b. Cenderung mningkatkan tiggal kelas yang mangakibatkan pemborosan.

6. Pembiyaan

a. Sulit menjaring dan mendukukung sumber- sumber daya pendidikan dalam masyarakat.

7. Ketenagaan

 Ketenagaan disediakan pusat, sehingga kemungkinan ada kesulitan dalam penyebaranny serta penempatanny. Akhirnya dapat mengakibatkan pmborosan.

Pada umumnya, secara teoritis, sentralisasi memiliki keunggulan sebagai berikut:

- 1. Organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Seluruh aktivitas organisasi terpusat sehingga pengambilan keputusan lebih mudah.
- Perencanaan dan pengembangan organisasi lebih terintegrasi. Tidak perlu jenjang koordinasi yang terlalu jauh antara unit pengambilan keputusan dan yang akan melaksanakan atau terpengaruh oleh pengambilan keputusan tersebut.
- Peningkatan resource sharing dan sinergi. Sumberdaya dapat dikelola secara lebih efisien karena dilakukan secara terpusat.
- 4. Pengurangan *redundancies* aset dan fasilitas lain. Satu aset dapat dipergunakan secara bersama-sama tanpa harus menyediakan aset yang sama untuk pekerjaan yang berbeda-beda.
- Perbaikan koordinasi. Koordinasi menjadi lebih mudah karena adanya unity of command.
- Pemusatan expertise. Keahlian dari anggota organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal karena pimpinan dapat memberi wewenang.
- Pemanfaatan lebih sedikit, sedikit posisi bawahan dengan personalia yang kurang terampil sehingga gaji dapat ditekan.
- Pengaturan kualitas, pelayanan, resiko dll yang sama untuk unit-unit dalam organisasi.

Dan kelemahan sentralisai secara umum antara lain ialaha:

- Kemungkinan penurunan kecepatan pengambilan keputusan dan kualitas keputusan. Pengambilan keputusan dengan pendekatan sentralisasi seringkali tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang sekiranya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tersebut.
- Demotivasi dan disinsentif bagi pengembangan unit organisasi.
 Anggota organisasi sulit mengembangkan potensi dirinya karena tidak ada wahana dan dominasi pimpinan yang terlalu tinggi.
- Penurunan kecepatan untuk merespon perubahan lingkungan.
 Organisasi sangat bergantung pada daya respon sekelompok orang saja.
- 4. Peningkatan kompleksitas pengelolaan. Pengelolaan organisasi akan semakin rumit karena banyaknya masalah pada level uniit organisasi yang di bawah.
- 5. Perspektif luas, tetapi kurang mendalam. Pimpinan organisasi akan mengambil keputusan berdasarkan perspektif organisasi secara keseluruhan tapi tidak atau jarang mempertimbangkan implementasinya akan seperti apa.
- 6. Tidak akan mengembangkan kapasitas personalia ditingkat bawahan.

2. Manajemen Satu Atap Dalam Pesaingan

Pada dasarnya manajemen satu atap ialah mensentralisasikan (memusatkan) seluruh wewenang terhadap pemerintah pusat, sehingga pemerintah daerah tidak bisa menyalurkan ide-ide dalam mengembangkan sebuah

lembaganya. Tetapi pada perakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, manajemen satu atap bukan berarti mengekang dan mengharuskan seluruh pemerintah daerah atau lembaga yang berada dibawah lembaga pusat untuk selalu melaksanakan seluruh kebijakan dari pemerintah pusat. Jika hal ini terjadi, maka pengurus daerah tidak bisa mengembangkan lelmbaga yang akan dikelola, dan motivasi bersaing dalam mewujudkan misi dan tujuan lembaga secara umum tidak ada. Padahal idealya daya saing atau persaingan tersebut harus ada dalam sebuah lembaga pendidikan, dan pemerintah pusat harus bisa mnciptakan persaingan didalam lembaga yang bearda dibawahnya.

Sharusnya manajmen satu atap ini ialah untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada penduduk dalam menempuh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga khususnya lembaga pusat (manajerial puncak) yang menerapkan manajemen satu atap ini bisa menumbuhkan persaingan dalam lembaga yang berada dibawahnya. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh pemerintah daerah dan karyawannya dalam melaksanakan kegiatan dari mengembangkan kualitas dari masing-masing lembaga tersebut.

Untuk menumbuhkan persaingan dalam lembaga tersebut, maka pendekatan dari manajerial puncak dalam pengelolaan manajemen satu atap tidak harus selalu sentralistik, melainkan juga sewaktu-waktu melalui pendekatan desentralistik-profesional yang dapat memberikan ruang gerak terhadap pmerintah daerah secara leluasa. Karena keuntungan-keuntungan desentralisasi

adalah sama dengan keuntungan-keuntungan delegasi, yaitu mengurangi bebah manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, meningkatkan latihan, mral dan inisiatif manajemen bawah dan membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan. Namun keuntungan-keuntungan ini tidak berarti bahwa desentralisasi "baik" dan sentralisasi "jelek", karena tidak ada organisasi yang sepenuhnya dapat disentralisasi atau di desentralisasi. Oleh sebab itu, pertanyaannya adalah bukan apakah organisasi harus didesentralisasi, tetapi sampai seberapa jauh sentralisasi perlu dilakukan dalam manajemen satu atap³⁹.

Kemudian, proses kreatif dan inovatif justru menjadi lebih utama. Karena pemerintah daerah didorong untuk memiliki keberanian dan membiasakan diri untuk menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan berbagai kegiatan pelayanan bimbingan dan konseling. Dengan kata lain, proses penerapan manajemen satu atap, pemerintah daerah dituntut bekerja secara profesional.

Dengan demikian maka konsp manajemen satu atap tidak akan dipandang menggunakan pendekatan sentralistik-otokratif murni, walaupun sebenarnya manajemen satu atap tidak seharusnya terlalu desentralistik. Dan daya saing lembaga daerah akan semakin meningkat sehingga lembaga-lembaga tersbut akan meraskan kenyamanan dalam lembaga yang menerapkan manajemen satu atap (lembaga satu atap).

³⁹ Dr. T. Heni Handoko, M. B. A, MANAJEMEN Edisi Ke-2, PT BPFE-YGYAKARTA, 2003, hal 229

Dalam persaingan secara global, agar lmbaga / organisasi dapat berkembang dan tentu saja utnuk bertahan hidup, lembaga harus mampu menghasilkan produk out put dan jasa dengan mutu yang lebih baik, kualitas bersaing dan pelayanan yang lebih baik pula dibanding dengan pesaingpesaingnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan produk secara umum dalam manaimn satu atap tersebut. Yaitu material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang memuaskan pelanggan, sehingga mampu memikat konsumen atau peminat dan pelanggan yang akhirnya akan meningkatkan jumlah konsumen dan menjadi pelanggan yang setia. Dalam perbaikan mutu inilah manajemen satu atap dengan pendekatan sentralistik akan diterapkan, karena hal tersebut berkaitan dngan material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang baik. Meskipun dalam perbaikan mutu ini akan disentralisasikan kpada lmbaga pusat, akan tetapi mananerial puncak tidak akan membatasi ide kreatif dari pemerintah lembaga ditingkat daerah, sehingga konsep manajemen satu atap dengan pedekatan sentralistik akan terlihat indah dan lebih baik serta membangkitkan motivasi bagi seluruh pihak yang ada didalamnya.

Faktor penting lainnya yang menentukan efektifitas persaingan organisasi / lembaga adalah derajat sentralisasi wewenang. Konsep sentralisasi tersebut seperti konsep delegasi. Berhubungan dengan derajat dimana wewenang dipusatkan atau disebarkan, maka delegasi biasanya berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada

bawahan yang secara langsung melaporkan kepadanya. Faktr-faktor yang mempengaruhi derajat sentralisasi dalam persaingan suatu lembaga / organisasi, mungkin berbeda dengan berbedanya devisi atau depertemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi, pendekatan paling lgis yang dapat digunakan rganisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (entingincy appoach) dalam dunia persaingan dimasa yang akan datang.

вав ПТ

PAPARAN DATA DAN PEMBASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya Yayasan Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Kedatangan KH. Zaini Mun'im pada tanggal 10 Muharram 1948 di desa Karanganyar, awalnya tidak bermaksud untuk mendirikan Pondok Pesantren. Tapi beliau mengisolir diri dari keserakahan dan kekejaman kolonial Belanda, dan beliau ingin melanjutkan perjalanan ke pedalaman Yogyakarta untuk bergabung dengan teman-temanya.

Sebenarnya, cita-cita KH. Zaini Mun'im dalam menyiarkan agama Islam akan beliau salurkan melalui Departemen Agama (Depag). Namun, niat itu menemui kegagalan, sebab sejak beliau menetap di Karanganyar, beliau mendapat titipan (amanat) Allah berupa dua orang santri yang datang kepada beliau untuk belajar ilmu agama. Kedua orang tersebut bernama Syafi'uddin berasal dari Gondosuli Kotaanyar Probolinggo, dan Saifuddin dari Sidodadi Kecamatan Paiton Probolinggo⁴⁰.

Kedatangan kedua santri tersebut oleh beliau dianggap sebagai amanat dari Allah yang tidak boleh diabaikan. Dan mulai saat itulah beliau menetap bersama kedua santrinya. Namun tidak seberapa lama, beliau ditangkap oleh Belanda dan dipenjarakan di LP. Probolinggo, karena waktu itu beliau memang termasuk orang yang dicari-cari oleh Belanda sejak dari Pulau Madura. Belanda

⁴⁰ Dokumentasi.

menganggap beliau sebagai orang yang berbahaya, karena beliau menurut Belanda mampu mempengaruhi dan menggerakkan rakyat untuk melawan mereka (penjajah Belanda).

Dalam LP. Probolinggo, beliau dipaksa untuk memberitahukan keberadaan teman-temannya kepada Pemerintah Belanda. Tapi dengan jiwa besar beliau tidak menjelaskan walaupun dipaksa. Beliau sangat kuat memegang semboyan "liberty or dead" merdeka atau mati. Setelah sekitar tiga bulan dipenjara, kemudian beliau dikembalikan lagi ke Karanganyar untuk mengasuh santri-santrinya yang sedang menunggu kedatanganya.

Sejak saat itulah, KH. Zaini Mun'im membimbing santri-santrinya yang sudah mulai berdatangan dari berbagai penjuru seperti Muyan, Abd. Mu'thi, Arifin, Makyar, Baidlawi, dan Jufri. Mereka ada yang berasal dari Madura, Situbondo, Malang, Bondowoso dan Probolinggo.

Dengan banyaknya santri yang berdatangan, KH. Zaini Mun'im kemudian merasa berkewajiban untuk mendidik mereka. Dan mulai saat itu pula beliau memutuskan untuk tidak bergabung dengan teman-temannya di pedalaman Yogyakarta.

Dalam keadaan yang sudah mulai damai dan nyaman, KH. Zaini Mun'im dikejutkan oleh surat panggilan yang datangnya dari Mentri Agama (waktu itu

adalah KH. Wahid Hasyim). Beliau diminta untuk menjadi penasehat jama'ah haji Indonesia. Dan tawaran tersebut beliau terima⁴¹.

Kesediaan beliau tersebut, selain untuk memenuhi tugas juga untuk memenuhi keinginan beliau dulu yang ingin menyebarkan agama Islam ke seluruh pelosok tanah air Indonesia melalui Depag. Hal ini juga sesuai dengan semboyan beliau bahwa; "Hidup saya akan diwaqafkan untuk penyiaran dan meninggikan agama Allah".

Ketika KH. Zaini Mun'im berada di Mekkah, mendampingi jamaah haji Indonesia sebagai penasehat. Pesantren yang sebelumnya beliau asuh, untuk sementara beliau tinggalkan dan sementara waktu digantikan oleh KH. Sufyan. KH. Sufyan adalah santri yang ditugaskan oleh KH. Hasan Sepuh (Pengasuh PP. Zainul Hasan Genggong, Kraksaan) untuk membantu KH. Zaini Mun'im sambil mengaji kepada beliau.

Sejak itulah KH. Zaini Mun'im mulai dikenal di masyarakat karena keuletan dan keberanian serta ketabahannya. Disamping pembantunya yang bernama KH. Sufyan yang sudah dikenal oleh masyarakat luas karena sering memberi bantuan kepada masyarakat, terutama keampuhan doa-doanya.

Pada saat itu jumlah santri yang sudah menetap di PP. Nurul Jadid sekitar 30 orang di bawah bimbingan KH. Munthaha dan KH. Sufyan. Dengan kharisma yang dimiliki oleh KH. Sufyan, beliau dengan mudah membangun beberapa

⁴¹ Dokumintasi

pondok yang terbuat dari bambu (cankruk) untuk tempat tinggal para santri pada waktu itu.

Sepulangnya KH. Zaini Mun'im dari tanah suci terlihat beberapa gubuk sudah berdiri, maka tergeraklah hati beliau untuk memikirkan masa depan para santri-santrinya. Mulailah KH. Zaini Mun'im bersama santri-santrinya membabat hutan yang ada di sekitarnya sehingga berdirilah sebuah Pesantren yang cukup besar seperti sekarang.

Pesantren yang diasuh KH. Zaini Mun'im ini nampaknya mendapat pengakuan yang cukup luas di kalangan masyarakat. Terbukti dengan semakin banyaknya jumlah santri yang berdatangan dari segala penjuru tanah air, bahkan dari luar negeri (Singapura dan Malaysia).

Nama Pesantren, yang sekarang terkenal dengan Nurul Jadid, bermula pada saat KH. Zaini Mun'im didatangi seorang tamu. Putra gurunya (KH. Abd. Majid) bernama KH. Baqir. Beliau mengharap kepada KH. Zaini Mun'im untuk memberi nama Pesantren yang diasuhnya dengan nama "Nurul Jadid" (Cahaya Baru). Namun pada saat itu pula, KH. Zaini Mun'im menerima surat dari Habib Abdullah bin Faqih yang isinya memohon agar Pesantrennya diberi nama "Nurul Hadis".

Habib Abdullah bin Faqih mengharap agar nama Pesantren yang diasuh oleh KH. Zaini Mun'im itu mirip dengan nama Pesantren yang beliau asuh, yaitu PP. Darul Hadits Malang. Habib Abdullah bin Faqih memang mengakui terhadap kealiman KH. Zaini Mun'im terutama dalam bidang tafsir. Sehingga

tidak heran jika KH. Zaini Mun'im memberi pelajaran tafsir *bil l- imlak* kepada santri-santrinya.

Dengan adanya dua nama yang diajukan oleh KH. Baqir dan Habib Abdullah bin Faqih antara "Nurul Jadid" dan "Nurul Hadits", maka KH. Zaini Mun'im memilih nama "Nurul Jadid" untuk diabadikan sebagai nama Pesantrennya. Ternyata nama itu cukup berarti dalam dinamika perkembangan zaman. Sebab kiprah Yayasan PP. Nurul Jadid sudah diakui oleh berbagai pihak. Terutama dalam kepeduliannya ikut menciptakan manusia seutuhnya seperti yang pembaca lihat saat ini. Sementara Dr. KH. Idham Cholid (Ketua Umum PBNU waktu itu), ketika berkunjung ke PP. Nurul Jadid pernah memberikan predikat kepada Pesantren ini dengan nama "Cahaya Modern"⁴².

2. Periode Perkembangan Berdirinya Yayasan Pesantren Nurul Jadid Dari Tahun Ke Tahun

a. Masa Cikal Bakal (1948 – 1976)

Berdirinya Pondok Pesantren Nurul Jadid memang bukan sekedar untuk pemenuhan kebutuhan keilmuan, melainkan juga penjagaan budaya, penyebaran etika dan moralitas keagamaan. Tak heran, pada periode awal ini santri lebih diarahkan agar lebih memahami bentuk aplikasi dari teori ilmu-ilmu keagamaan yang mereka pelajari dalam kitab-kitab kuning. Sehingga nantinya, para santri bisa mengamalkan teori ilmu-ilmu keagamaan secara tepat dan benar ketika sudah terjun di tengah-tengah masyarakat. Bentuk

⁴² Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 4 - 8, 2010

aplikasi ilmu keagamaan tersebut dilakukan dalam bentuk pendampingan kepada masyarakat.

Sementara dalam bidang lembaga pendidikan, diterapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram dengan baik sehingga akan menghasilkan out put yang kompeten dalam berbagai bidang dan bisa mengabdikan dirinya, baik bagi agama dan atau tanah air. Sehingga Di periode awal ini pula sudah mulai berdiri beberapa lembaga pendidikan formal yang berada dibawah Yayasan Nurul Jadid. Di antara beberapa lembaga pendidikan tersebut, antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat pada tahun 1950. Saat itu, MIA yang terletak di luar Pesantren itu menggunakan sistem sebagaimana yang diterapkan di sekolah-sekolah umum.

Selain mendirikan MIA, berdiri pula lembaga pendidikan taman kanak-kanak Nurul Mun'im. Pada saat yang sama dirintis sebuah sistem pendidikan model klasikal yang dulunya dikenal sebagai sistem khairiyah. Dalam sistem khairiyah itu, diterapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram. Sementara itu, materi pelajarannya tidak hanya terbatas pada pelajaran-pelajaran agama. Namun pelajaran umum juga sudah diajarkan. Seperti matematika, bahasa indonesia, ilmu tata negara dan lainnya⁴³.

Dalam rangka menerapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram itu pula, dirintis berdirinya sebuah lembaga yang waktu itu diberi

⁴³ Dokumentasi

nama *Flour Kelas*. Lembaga ini dibentuk sebagai pendidikan lanjutan bagi santri yang akan meneruskan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Selanjutnya, tahun 1961, lembaga pendidikan *Flour Kelas* ini berubah nama menjadi Mu'allimin. Dan pada tahun 1964, mulai diajarkan materi bahasa inggris, sejarah, geografi, biologi, dan sebagainya.

Dalam perjalanan berikutnya Madrasah Mu'allimin, pada tahun tahun 1969, berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs). Dan selang tiga tahun kemudian, status MTs ini dinegerikan. Selain lembaga yang berafiliasi ke Depag berdiri Sekolah Dasar Islam (SDI) pada tahun 1974. Lembaga ini, mulanya untuk menampung aspirasi masyarakat yang enggan menyekolahkan putra-putrinya ke dalam lembaga pendidikan Nurul Jadid yang lokasinya berada di dalam Pesantren. Dua tahun kemudian, SDI menempati lokasi baru dan namanya berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyyah Nurul Mun'im (MINM) yang sekaligus merupakan lembaga pendidikan formal tingkat dasar.

b. Periode Pembinaan dan Penataan (1976 – 1984)

Pada periode ini, ditata sebuah formulasi atas sebuah khazanah intelektual yang mumpuni. Kenyataan yang paling nampak adalah kualifikasi keahlian masing-masing, dan bahkan ada yang menjadi standar budaya kaum santri. Sehingga para santri dalam benak hatinya selalu memiliki beban untuk senantiasa tafaqquh fi al-din, mendalami ilmu agama yang nantinya akan ditunggu hasilnya oleh umat. Hal penting yang perlu digaris bawahi adalah bahwa pada periode kedua ini, instink manajerial telah mampu mengadaptasi

segala respon positif serta kreasi-kreasi inofatif. Implementasi dari aktifitas tersebut selalu dijiwai petunjuk tentang strategi melaksanakan tugas perjuangan.

Di sektor pendidikan, santri terus diupayakan untuk tafaqquh fi al din. Dalam bidang keilmuan santri terus ditempa untuk menguasai khazanah keilmuan klasik yang tertuang dalam kitab kuning. Utamanya mereka yang duduk dijenjang MI, MTs dan MA. Sedangkan bagi mereka yang duduk di bangku SLTP dan SMU diarahkan untuk menguasai ilmu pengetahuan khususnya MAFIKIB. Namun bukan berarti mereka tidak menguasai bidang keagamaan. Itu karena pendalaman keagamaan digalakkan di asrama santri. Jadi, pola pendidikan dan pembinaan pada periode pendidikan dan pembinaan dilakukan secara integral. Sehingga terjadi sebuah proses yang saling mendukung antara program di sekolah dan kegiatan di asrama.

c. Periode Pengembangan (1984 – 2000)

Meski kesibukannya di luar pesantren sangat padat, KH A Wahid Zaini (pengasuh ketiga) tetap bisa mengurus pesantren dengan baik. Pada masa beliau PP Nurul Jadid mengalami perkembangan yang sangat pesat. Baik mengenai jumlah santri maupun pelayanan dan pengembangan kemasyarakatan. Tokoh pesantren yang punya pemikiran modern ini tak hanya mendidik para santrinya agar mampu memahami ilmu-ilmu agama dan tekhnologi. Lebih dari itu pada masa kepemimpinannya, KH A Wahid Zaini

mendorong memajukan dan kemandirian masyarakat sekitar pesantren lewat pendidikan, ekonomi dan kesehatan.

Di periode ini kemudian dilakukan pembenahan oleh pengasuh ke-tiga KH A Wahid Zaini, khususnya dalam bidang pendidikan, mulai dari TK (Taman Kanak-Kanak) hingga pendidikan tinggi. Pembenahan itu antara lain dilakukan pada TK Nurul Muni'm pada tahun 1989 dengan menjalin kerjasama antara PKBI (perkumpulan keluarga berencana indonesia) dan Pesantren Nurul Jadid. TK Nurul Mun'im kemudian berubah menjadi TK. Bina Anaprasa.

Satu tahun kemudian beberapa lembaga pendidikan yang sebelumnya hanya memiliki status terdaftar dan diakui diusahakan menjadi disamakan. Dengan peningkatan status ini, lembaga pendidikan tersebut sejajar dengan lembaga pendidikan negeri. Beberapa lembaga tersebut adalah SMUNJ yang disamakan pada tahun 1990, SMPNJ yang disamakan pada tahun 1991, dan MTsNJ serta MANJ yang disamakan pada tahun yang sama yaitu 1997.

Pada tahun 1992, di Pesantren Nurul Jadid juga telah dirintis berdirinya Madrasah Aliyah Program Keagamaan (MAPK). Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan anak didik memahami kitab klasik dan juga mampu berbahasa asing (arab dan inggris). Selanjutnya pada tahun 1995, berdasarkan kurikulum baru, lembaga pendidikan MAPK ini berubah nama menjadi MAK.

Sementara itu, upaya-upaya pengembangan juga terjadi pada jenjang pendidikan tinggi. Seperti perubahan status dari PTID menjadi Institut Agama Islam Nurul Jadid (1986). Perubahan itu karena bertambahnya konsentrasi keilmuan di tubuh PTID menjadi tiga fakultas. Yaitu Fakultas Dakwah, Tarbiyah dan Syari'ah dengan dua jurusan pada masing-masing fakultas. Kemudian pada tahun 1999 masing-masing fakultas tersebut lolos akreditasi Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Selain itu di bidang teknologi komputer juga dilakukan berbagai pengembangan. Untuk menjawab tantangan dalam bidang *information technology* (IT), pada tahun 1999 didirikan STT (Sekolah Tinggi Teknologi) Nurul Jadid yang semula hanya berupa kursus komputer. Kursus tersebut kemudian berkembang menjadi program Diploma I yang kemudian dikembangkan menjadi AKOMI (Akademi Komputer Manajemen Informatika). Yang pada akhirnya lembaga itu berkembang menjadi salah satu lembaga pencetak lulusan yang hingga saat ini telah tersebar hampir di seluruh lembaga pendidikan berbasis IT di Probolinggo⁴⁴.

Pesantren juga menggalakkan pengembangan bahasa asing. perkembangan ini terlihat dengan berdirinya LPBA (lembaga pengembangan bahasa asing) yang menjadi cikal bakal pendidikan D1 bahasa inggris. LPBA diharapkan dapat menghidupkan *ghirah* berbahasa asing di masing-masing gang (sebuah

⁴⁴ Dokumentasi

istilah untuk menunjuk tempat tinggal santri sehari-hari). Sehingga diharapkan bahasa arab dan inggris akan menjadi bahasa santri sehari-hari.

Kepengasuhan pesantren kemudian dilanjutkan oleh KH. Moh. Zuhri Zaini, pada masa beliau dilakukan pembenahan dalam struktur Pondok Pesantren seperti dibentuknya Dewan Pengasuh, koordinatorat sebagai lembaga yang membantu pengasuh, restrukturisasi BPPM, pembentukan bagian khusus yang menangani pembinaan Al-Qur'an. Pada masa ini pula didirikan Ma'had Aly yang memiliki konsentrasi dalam pembinaan kader dakwah.

Untuk peningkatan kinerja organisasi pesantren, dilakukan beberapa langkah yang mengarah kepada pembenahan infrastruktur manajemen pesantren seperti pengadaan Local Area Network (LAN) sebagai penghubung elektronik antar lembaga di Pondok Pesantren, sentralisasi data, pembuatan website, dan pembakuan lembar pesantren⁴⁵.

3. Sarana Yayasan Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Dalam rangka mencapai target kualitas Yayasan yang bermutu, tentunya tidak terlepas dari beberapa faktor pendukung yang berupa sarana prasarana yang memadai. Untuk upaya pencapaian target tersebut, baik sarana dan sprasarana secara fisik, lingkungan yayasan maupun personil yang terkait dengan sarana prasarana, tentunya tidak bisa dilupakan pula perekrutan personil-personil yang ahli dalam bidang penggunaan sarana prasarana.

⁴⁵ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 9 - 16, 2010

Data Fisik Yayasan Pesantren Nurul Jadid⁴⁶:

NO	JENIS	JUMLAH		
01	Ruang Belajar	120		
02	Asrama Santri	411		
03	Kantin Guru dan Pengurus	1		
04	Kantor Pesantren dan Sekolah	15		
05	Ruang Keterampilan	10		
06	Ruang Tamu/Dosen	4		
07	Perpustakaan	12		
08	Balai Pengobatan	4		
09	Kamar Mandi/WC	246		
10	Lapangan Olah Raga	4		
11	Masjid	1		
12	Musholla	9		
13	Perumahan Pengasuh/Kiai	11		
14	Koperasi/Unit Usaha	27		
15	Gudang/Lumbung Usaha Tani	4		
16	Laboratorium	9		
17	Kantin/Toko/Kafetaria	14		

.

⁴⁶ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 99 - 100, 2010

18	Sarana Informasi dan Telekomunikasi	4
19	Kendaraan	4
20	Auditorium	5
21	Ruang Pertemuan Wali Santri	3
22	Pos Keamanan	4
23	Stasiun Pemancar FM	2
24	Sarana Internet	6

4. Keadaan Sumber Daya Manusia (SDM) Yayasan Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

a. Keadaan Guru dan Karyawan Semua Lembaga Dilingkungan Yayasan
 Nurul Jadid⁴⁷:

NO	SEMUA LEMBAGA	GEN	GENDER	
		PUTRA	PUTRI	
18	Guru, Dosen dan Karyawan	457	168	625
	Jumlah	457	168	625

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

⁴⁷ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 99, 2010

b. Keadaan Santri Yang Ada Dilembaga Formal Semua Lembaga⁴⁸ :

NO	LEMBAGA	GENDER		TUME ATT
		PUTRA	PUTRI	JUMLAH
01	PAUD Anak Shaleh	20	16	36
02	TK Bina Anaprasa	38	29	67
03	MI Nurul Mun'im	107	106	213
04	MTs Nurul Jadid	368	381	749
05	SMP Nurul Jadid	380	516	896
06	MA Nurul Jadid	339	503	842
07	SMA Nurul Jadid	587	1263	1840
08	SMK Nurul Jadid	313	161	474
09	Fakultas Dakwah IAI Nurul Jadid	67	38	105
10	Fakultas Syari'ah IAI Nurul Jadid	78	35	113
11	Fakultas Tarbiyah IAI Nurul Jadid	281	292	573
12	D1 Komputer STT Nurul Jadid	50	29	79
13	D1 Bahasa Inggris STT Nurul Jadid	5	3	8
14	S1 Tehnik Informatika STT Nurul Jadid	600	256	856
15	S1 Tehnik Elektronika STT Nurul Jadid	28	3	31
16	D3 Kebidanan STIKES Nurul Jadid	15	51	66
17	S1 Keperawatan STIKES Nurul Jadid	12	35	47

⁴⁸ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 99, 2010

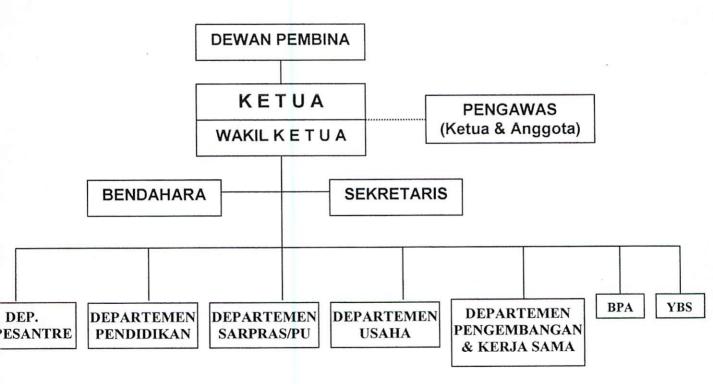
Jumla	h	3288	3717	7005

5. Struktur Organisasi Yayasan Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Organisasi dalam suatu lembaga sangat diperlukan supaya masing-masing petugas dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan ketenagaan dan untuk menghindari tumpang tindih tugas, maka dibentuklah struktur organisasi di yayasan pondok pesantren nururl jadid.

Adapun struktur Yayasan sebagai berikut⁴⁹:

STRUKTUR YAYASAN PONDOK PESANTREN NURUL JADID



⁴⁹ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 38, 2010

6. Visi Dan Misi Yayasan Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Upaya dalam merealisasikan kepercayaaan masyarakat luar, Yayasan Nurul Jadid menetapkan visi, misi dan tujuan. Sebagai yang dijelaskan berikut berikut ini:

VISI

Terbentuknya manusia yang beriman, bertaqwa, berakhlak al-karimah, berilmu, berwawasan luas, berpandangan ke depan, cakap, terampil, mandiri, kreatif, memiliki etos kerja, toleran, bertanggung jawab kemasyarakatan serta berguna bagi agama, bangsa dan negara.

MISI

- a. Penanaman keimanan, ketaqwaan kepada Allah dan pembinaan akhlak alkarimah.
- b. Pendidikan keilmuan dan pengembangan wawasan.
- c. Pengembangan bakat dan minat.
- d. Pembinaan keterampilan dan keahlian.
- e. Pengembangan kewirausahaan dan kemandirian.
- f. Penanaman kesadaran hidup sehat dan kepedulian terhadap lingkungan.
- g. Penanaman tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

TUJUAN

 a. Membekali santri untuk menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.

- b. Menghantarkan santri untuk berwawasan sesuai dengan jenjang pendidikan
- c. Membekali santri untuk berakhlak al-karimah sesuai dengan budaya
 Pesantren
- d. Membekali santri untuk mempunyai keterampilan sesuai dengan potensinya⁵⁰.

B. PENYAJIAN DATA

Manajemen satu atap (centralisasi) mungkin sudah tidak asing lagi didengar oleh kita, karena manajemen satu atap (centralisasi) ini adalah merupakan sesuatu yang sudah lama digunakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. namun belakangan ini pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) sudah hampir terkikis dengan adanya desentralisasi dan otonomi daerah yang menyatakan bahwa Pelaksanaan sentralisasi adalah bagian dari manajemen satu atap di masa orde baru. Itu sebabnya, Peneliti mencoba untuk mencari Pelaksanaan terapan manajemen satu atap yang masih dilakukan oleh lembaga pendidikan.

Hasilnya, kami – peneliti – menemukan lembaga yayasan yang cukup terkenal dengan Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) yang unik ini. Lembaga yang sudah lama berdiri, namun tetap mempunyai ciri khas dalam Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) yang sudah lama berkembang dan banyak menimbulkan perbedaan dalam menerapkan manajemen satu atap

⁵⁰ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 46 - 47, 2010

(centralisasi) dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya⁵¹. Oleh sebab itulah penelitian berada di yayasan. Kami melaksanakan kegiatan penelitian ini hampir satu bulan di Tempat.

Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid

Sebagaimana yang dijelaskan di atas, manajemen satu atap merupakan pemusatan wewenang yang bersifat sentralistik yang banyak diterapkan oleh lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya. Perlu kiranya, mempertanyakan awal tentang apa Pelaksanaan manajemen satu atap menurut yang dipahami oleh vayasan khususnya bagian biro pendidikan. Menurut kepala biro pendidikan KH. Malthuf Sirad, M.Ag Menyebutkan bahwa Pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh pimpinan pusat untuk mensentralisasikan wewenang dan kebijakan yang ditentukan, sehingga bawahan lebih ter arah. Akan tetapi hal ini bukan berarti tersentralisasikan⁵². Jadi dalam juga kegiatannya dalam Pelaksanaan Pelaksanaannya, manajemen satu atap (centralisasi) bisa di katakan memakai dua pendekatan, yaitu sentralistik dan desentralistik / otonomi. Karena dalam hal Pelaksanaan kegiatannya belum tentu tersentralisasikan, hanya dalam hal-hal tertentu saja yang disentralisasikan.

⁵¹ Observasi

⁵² Wawancara dengan Kepala Biro Pendidikan (KH. Malthuf Sirad, M.Ag).

Dan dalam menerapkan manajemen satu atap (centralisasi) Yayasan Pondok Pesantren Nururl Jadid menggunakan pertimbangan-pertimbangan dalam Pelaksanaannya, sebagaimana yang dikatakan kepala biro / depertemen pendidikan KH. Malthuf Sirad, M.Ag yang peneliti wawancarai di kediamannya pada hari senin tanggal 13 juli 2010 adalah sebagai berikut: "Sebelum kita pertimbangan-pertimbangan yayasan menerapkan Pelaksanaan membahas manajemen satu atap, mungkin lebih enaknya kita bicarakan dulu tentang Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) di yayasan pondok pesantren nurul jadid. Pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan manajemen yang dilakukan oleh pimpinan pusat untuk pengaturan mensentralisasikan wewenang dan kebijakan yang ditentukan, sehingga bawahan lebih ter arah. Akan tetapi hal ini bukan berarti dalam Pelaksanaan kegiatannya juga tersentralisasikan. Kemudian terkait dengan beberapa pertimbangan dalam menerapkan Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) disini adalah karena pentingnya kita memanaje lembaga-lembaga formal yang berda dibawah naungan yayasan dengan satu aturan dan ketentuan sehingga terjadi pemusatan kebijakan dalam lembaga-lembaga pendidikan formal dilingkungan yayasan, karena kita berada di dalam pesantren yang notabeninya selalu menjunjung akhlakul karimah. Dan kita berada di tengah-tengah masyarakat dan dipercaya oleh masyarakat dan juga kita mengelola manusia dan secara proaktif mengikutsertakan masyarakat. Oleh karena itu masyarakat harus mengetahui kegiatan-kegiatan anaknya yang belajar dilembaga-lembaga formal tertentu, salah satu upaya yang dilakukan oleh vayasan khususnya biro pendidikan mencoba untuk menerapkan sistem informasi vang nantinya bisa di akses oleh masvarakat (wali murid) secara umum. Dan sistem informasi inilah yang termasuk dari salah satu kegiatan yang disentralisasikan oleh lembaga formal terhadap lembaga pusat (vavasan). melaporkan kegiatan lembaga-lembaga formal hanya Sehingga perkembangan siswa-siswanya kepada yayasan, kemudian yayasan yang menginformasikan melalui media informasi internet. Akan tapi bukan berarti lembaga-lembaga formal tersebut juga tidak diperbolehkan untuk menerapkan sistem informasi tersebut, justru lembaga-lembaga formal saling bersing untuk meningkatkan dan menata sistem informasi sekreatif mungkin, akan tetapi dalam hal-hal tertentu saja yang bisa di informasikan oleh lembaga formal, seperti halnya perkembangan lembaga, metode pembelajaran, kegiatan-kegiatan unggulan, dan lain sebagainya. Kecuali kegiatan keseharian siswa yang hanya di informasikan melalui sistem informasi yang dilakukan oleh yayasan, karena hal ini juga ada kaitannya dengan kegiatan pesantren secara umum, yang nantinya yayasan bisa memadukan antara kegiatan siswa selama masih ada dilembaga folrmal dan kegiatan santri selagi ada di asrama/pondok. Dalam Manajemen Satu Atap (centralisasi) kita harus memberdayakan peran serta masyarakat, buktinya adalah dengan adanya dewan pengawas yayasan yang sebagian masyarakat masuk dalam struktur tersebut, fungsi dari Dewan Pengawas Yayasan adalah sebagai patner dan pengevaluasi, pendamping ketua yayasan dalam mengelola lembaga⁵³."

Dengan adanya pertimbangan-pertimbangan yayasan dalam menerapkan manajemen satu atap maka lembaga memiliki kebijakan dalam mengembangkan Pelaksanaan manajemen satu atap, hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh salah satu anggota pengurus yayasan M. Jasri, S.Pd.I yang peneliti wawancarai di ruang kerjanya : "Kita tidak selalu menunggu pedoman dari atas tapi kita sesuaikan dengan kebutuhan lembaga dengan apa yang dimiliki oleh lembag formal masingmasing, program yang kita buat selalu mengacu pada apa yang diperlukan sekolah (lembaga formal) tidak mengacu pada apa yang diinformasikan atau diintruksikan oleh pusat. Jadi, yang kita lakukan bukan atas dasar instruksi tetapi atas dasar kebutuhan lembaga-lembaga formal itu sendiri, karena sekolah atau lembagalembaga formal otomatis membutuhkan kebebasan dalam mengelola lembaganya masing-masing. Jadi lembaga-lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan tidak selalu menunggu dari pusat, karena pusat sendiri memberi kebebasan dalam mengelola lembaganya selama dalam undang-undang tertentu yang telah disepakati bersama pada waktu MUBES pengrus yayasan dan lembaga formal. Kemudian apakah kalau ada instruksi dari ketua yayasan kepada lembaga formal itu ditolak, tentu saja tidak. Selama instruksi itu tidak mengganggu jalannya perkembangan lembaga pusat dalam pengelolaan lembaga formal, justru lembaga formal segera melaksanakan. Akan tetapi kalau instruksi itu

⁵³ Interview dengan Kepala Biro/Depertemen Pendidikan, 13/07/2010

menghambat keberadaan kemajuan lembaga pusat secara umum, lebih-lebih lembaga formal secara khusus perlu kita pertimbangkan dan pertanyakan, tapi selama ini tidak ada instruksi yang sifatnya menghambat".

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid yang menerapkan manajemen satu atap (centralisasi) yang condong menggunakan dua pendekatan ini, yaitu pendekatan sentralistik dan desentralistik atau otonomi. Maka lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan dalam membuat program tidak selalu menunggu instruksi dari pusat akan tetapi disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pusat pada umumnya dan kemudian mempreoritaskan pada kebutuhan lembaga formal masing-masing. Dalam Pelaksanaan Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi), ketua yayasan selalu mengikutsertakan peran lembaga-lembaga formal yang ada dibawahnya, dan dari situlah lembaga formal akan merasa diberi kepercayaan sepenuhnya dalam mengelola lembaganya masing-masing, sehingga tujuan lembaga secara umum (Yayasan/Pesantren) yaitu membekali santri untuk mempunyai keterampilan sesuai dengan potensinya akan tercapai. 55

Adapun hal-hal yang disentralisasikan kepada pemerintah pusat (yayasan) terkait dengan manajemennya secara umum diantaranya ialah :

54 Wawancara dengan salah satu pengurus Yayasan (M. Jasri, S.Pd.I).

⁵⁵ Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 47, 2010

a. Keuangan

Berkaitan dengan keuangan ini, seluruh siswa diwajibkan untuk membayar SPP atau iuran lainnya untuk membayar kepada yayasan. Kemudian sebagian dari pembayaran tersebut diberikan kepada lembaga masing-masing dan sebagiannya diambil oleh yayasan untuk pembayaran HR Guru sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan secara bersama, karena tenaga pendidik di SK oleh yayasan dan dibayar oleh yayasan. Akan tetapi walaupun keuangan tersebut disentralisasikan kepada yayasan, lembaga-lembaga formal yang berada dibawah yayasan diperkenankan untuk menerima bantuan dari semua pihak, baik itu bantuan dari pemerintah semacam dana BOS dan bantuan-bantuan yang lainnya, bantuan dari instansi, masyarakat, dan lain sebagainya. Dan yayasan hanya meminta laporan pertanggung jawaban dari pengalokasian / pengeluaran dana dan pengembangannya.

b. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Kemudian terkait dengan tenaga pendidik di masing-masing lembaga formal, semuanya tersentralisasikan kepada yayasan. Yayasan yang menyeleksi guruguru yang layak mengajar dimasing-masing lembaga tersebut, dan lembaga formal tidak diperbolehkan untuk mengangkat guru, hanya diperbolehkan untuk mengusulkan kepada yayasan dan kemudian yayasan mempertimbangkan dan memberikan SK kepada guru yang dinyatakan layak mengajar dilembaga formal. Dan yayasan juga mempunyai otoritas penuh

dalam pemecatan guru yang dianggap melanggar ketentuan dan kode etik kepesantrenan.

c. Pengangkatan Kepala Sekolah

Pengangkatan kepala sekolah dipilih oleh pengrus yayasan dan undanganundangan tertentu dari lembaga pendidikan formal yang kemudian hasil dari pemilihan tersebut dinyatakan sebagai kepala sekolah secara sah dilembaga pendidikan formal. Dan pihak sekolah (pembaga pendidikan formal) hanya berhak untuk mengadakan konfensi dari semua karyawan sekolah untuk menentukan calon kepala sekolah yang akan diusulkan kepada pengurus pusat pada waktu rapat pemilihan dan pengangkatan kepala sekola, akan tetapi calon tersebut bukan berarti bisa dipastikan menjadi kepala sekolah. Apabila dari calon yang diusulkan dari masing-masing lembaga tidak sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat oleh yayasan, maka yayasan akan menunjuk langsung calon kepala sekolah yang dianggap layak menjadi kepala sekolah⁵⁶.

Sedangkan yang didesentralisasika atau yang di otonomikan terkait dengan manajemennya secara universal diantaranya ialah sebagai berikut :

a. Pembangunan Dan Penempatan Gedung

Mengenai peletakan gedung dan pembangunan gedung, semuanya diserahkan secara sepenuhnya kepada lembaga masing-masing. Lembaga pusat hanya mengontrol dan kemudian lembaga formal sendiri yang menentukan tempat yang strategis untuk pembangunan dan penempatan gedung lembaga tersebut.

⁵⁶ Team Penyusun: Koordinatorat.

b. Pengelolaan Dan Pengembangan Lembaga Formal

Sedangkan mengenai pengelolaan dan pengembangan lembaga juga diserahkan kepada lembaga formal masing-masing, sehingga seorang kepala sekolah dituntut untuk kreatif dalam menerapkan manajemen dan mengatur segala inisiatif, ide-idenya, dan segala rencana kerjanya dalam pengembangan lembaga tersebut. Dari sinilah muncul persingan dari masing-masing lembaga, semua lembaga formal tidak menginginkan lembaganya terbelakang, oleh karena itu semua karyawan dikerahkan untuk selalu semangat dalam melaksanakan tugasnya oleh kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di lembaga tersebut.

c. Rekrutmen Siswa Baru

Masing-masing lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan yayasan diperbolehkan untuk mempromosikan kualitas dari lembaga tersebut, karena dalam hal rekrutmen ini pusat / yayasan sudah menyerahkan sepenuhnya kepada lembaga formal masing-masing. Lembaga pusat / yayasan tidak ikut campur dalam hal rekrutmen tersebut, hanya saja yayasan membuat undang-undang dan batasan-batasan tertentu dalam hal melakukan rekrutmen. Sehingga persingan sepanduk dipaparkan dimana-mana, semuanya saling mempromosikan kualitas dari lembaga masing-masing.

d. Perencanaan Dan Pelaksanaan Kegiatan

Bagus atau tidaknya suatu pendidikan, tergantung dari perencanaan dan Pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan manajemen dari lembaga pendidikan

96

tersebut. Jika perencanaan dalam Pelaksanaan pendidikan sudah tidak benar,

maka lembaga pendidikan tersebut akan menghasilkan output yang jelek, oleh

sebab itu seorang kepala sekolah dituntut untuk hati-hati dan selektif dalam

merencanakan seluruh kegitannya yang akan dilaksanakan dalam lembaga

pendidikan tersebut. Dan lembaga formal diberikan kebebasan untuk

merencanakan kegiatannya dalam mengembangkan lembaganya menjadi

lembaga dan output yang baik dan berkualitas⁵⁷.

Dari penjelasan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa dilingkungan

yayasan nurul jadi, semua lembaga pendidikan formal diberi kebebasan untuk

mengembangak lembaganya melalui ide-ide yang kreatif dari masing-masing

lembaga. Sehingga tujuan lembaga pendidikan secara umum yaitu Yayasan

Pondok Pesantren Nurul Jadid tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Adapun kegiatan yang dilakukan oleh yayasan khususnya biro pendidikan

yang secara khusus membawahi lembaga-lembaga pendidikan formal di

lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid ini, selama periode 2009/2010

telah melaksanakan kegiatan pengembangan baik oleh Yayasan khususnya

Departemen / Biro Pendidikan maupun Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi.

Adapun kegiatannya sebagai berikut:

1. Melaksanakan Workshop Membedah Pendidikan Pondok Pesantren Nurul

Jadid. Kegiatan Ini dilaksanakan pada hari sabtu tanggal 24 Oktober 2009,

dengan tujuan:

⁵⁷ Team Penyusun: Koordinatorat.

- Mengevaluasi efektivitas keseluruhan kegiatan pendidikan, baik formal maupun non formal dalam sistem pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid.
- b. Menghimpun masukan dari semua pihak untuk mengatasi problem pendidikan dalam rangka upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid.
- c. Merumuskan arah baru pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid.
- 2. Menyusun peraturan tentang pengangkatan dan pemberhentian tenaga kependidikan dan pendidik di lingkungan Yayasan Nurul Jadid Paiton Probolinggo yang disahkan oleh Ketua Yayasan Nurul Jadid, dan mensosialisasikannya kepada semua elemen lembaga pendidikan formal secara bertahap. Saat ini Depertemen / Biro Pendidikan baru mensosialisasikannya kepada beberapa lembaga formal diantaranya adalah:
 - a. SMA Nurul Jadid pada hari Kamis tanggal 15 April 2010
 - b. MTs Nurul Jadid pada tanggal 04 Mei 2010
- 3. Jaring Aspirasi Guru di Lembaga

Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka mencari permasalahan yang ada di lembaga pendidikan formal untuk dipecahkan dan dicarikan solusinya secara bersama-sama dan kekeluargaan. Saat ini telah melaksanakannya di SMA Nurul jadid pada hari kamis tanggal 15 April 2010.

4. Pembinaan manajemen di MI Az-Zainiyah II Grinting

Kegiatan ini dilaksanakan pada tanggal 01 November 2009 yang dihadiri oleh Kepala Departemen / Biro Pendidikan, Pengurus Komite, Kepala Sekolah, dan Dewan Guru MI Az-zainiyah II.

- Bekerjasama dengan Biro Kepesantrenan menyelenggarakan Ujian Pesantren yang dilaksanakan pada tanggal 28 – 29 April 2010.
- 6. Pembinaan Organisasi Kesiswaan

Pembinaan Organisasi Kesiswaan ini melalui organisasi Forum Komunikasi Osis (FKO), dan Majelis Permusyawaratan Osis (MPO), Forum ini meliputi seluruh Organisasi Siswa Intra sekolah (OSIS) di lembaga – lembaga formal Pondok Pesantren Nurul Jadid yang memiliki fungsi sebagai wadah aspirasi organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) dan kaderisasi pengurus Pondok Pesantren Nurul Jadid.

Saat ini Forum Komunikasi Osis (FKO) telah melaksanakan beberapa kegiatan, diantaranya adalah:

- a. Take Me out tobe a leader
- b. PHBI 1 Muharram 1431 H
- c. Character Building To be the best leader
- d. Lomba mading pesantren⁵⁸.

⁵⁸ Buku "Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010 (Progress Report 2009-2010)", PT: Humas Koordinatorat, hal 17-19, 2010

Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksankan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, dan pelaksana kegiatan tersebut ada yang bersifat sentralistik secara penuh dan ada yang bersifat desentralistik⁵⁹.

2. Persaingan Dan Daya Saing Antar Lembaga Di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid

Persaingan yang terjadi dilembaga-lembaga formal dilingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid semata-mata hanyan untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya persaingan yang sangat nampak dalam hal pengembangan kualitas lembaga dan rekrutmen calon siswa baru. Semua lembaga pendidikan formal berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan kualitas manajemen dan pengajaran lembaga masing-masing, sehingga masyarakat sebagai konsumen pendidikan memilih lembaga yang sesuai dengan keinginannya. Persaingan tersebut oleh yayasan diberi undangundan dan batasan-batasan didalam competesi, dan competesi tersebut dilakukan secara seimbang. Contohnya antara TB Anak Shaleh dengan TK Bina Anaprasa, MI Nurul Mun'im dan SDN Nurul Jadid, MTs Nurul Jadid dengan SMP Nurul Jadid, MA Nurul Jadid dengan SMA Nurul Jadid dan SMK Nurul Jadid, dan STT Nurul Jadid dengan IAI Nurul Jadid dan STIKES Nurul Jadid.

⁵⁹ Buku "Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010", PT: Humas Koordinatorat, hal 18, 2010

Adapun bidang yang menjadi persaingan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan secara umum di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid diantaranya ialah sebagai berikut:

a. Bidang Pengembangan Live Skill (Intlektual)

Dalam pengembagan live skill yang pernah dilaksanakan pada priode 2009-2010 ini meliputi :

Tingak Pendidikan Anak-Anak:

TB Anak Shaleh

1. Mengadakan lomba pildacil dan cerdas cermat se-Jawa Timur

TK Bina Anaprasa

1. Mengadakan Lomba Gambar untuk TK dan RA

Tingak Sekolah Dasar:

MI Nurul Mun'im

 Mengadakan lomba cerdas cermat tingkat Pendidikan Anak-Anak sebagai promosi agar nantinya melanjutkan studi ke MI Nurul Mun'im.

SDN Nurul Jadid

1. Mengadakan lomba Matematika Tingkat Dasar se-Kabupaten.

Tingkat Sekolah Menegah Bawah:

MTs Nurul Jadid:

 Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Nasional Guru Matematika. Mengikuti Pembinaan Kompetensi Guru MIPA pada tanggal 2-3
 Januari 2010.

SMP Nurul Jadid:

 Mengadakan pembinaan kompetensi guru MIPA dan siswa dengan mendatangkan Tim UNIBRAW Malang pada Nopember-Desember 2009.

Tingkat Sekolah Menengah Atas:

MA Nurul Jadid:

- Mengadakan Tes Toefl untuk meningkatkan kemampuan siswa mapel Bahasa Inggris di kelas XII IPA RMBI.
- Melaksanakan ujian Camridge untuk meningkatkan kemampuan siswa mapel Matematika di kelas XII IPA RMBI.

SMA Nurul Jadid:

Melaksanakan Tes Bahasa Spanyol untuk meningkatkan kemampuan berbahasa siswa progaram BHS.

SMK Nurul Jadid:

 Melaksanakan Tes desainer computer untuk menigkatkan kemampuan siswa dibidang computer.

Tingkat Perguruan Tinggi:

IAI Nurul Jadid:

 Mengadakan Batsul Masa'il untuk meningkatkan ilmu ke agamaan dan mengkaji persoalan-persoalan aktual.

STT Nurul Jadid:

- 1. Mengadakan Gebyar Teknologi dan Bahasa (G-TEB) dan lomba teknologi yang diikuti oleh siswa SLTA se-Jawa Timur dengan mendatangkan pemateri dari Jogia-Free pada tanggal 24 April 2010.
- 2. Melaksanakan Seminar PKD-IT se-Jawa Timur yang diikuti oleh mahasiswa se-Jawa Timur. Kegiatan ini mengangkat peran kader eksak IT sebagai kekuatan kader nasional dengan mndatangkan pemateri Dr. Agus Zainal Arifin, M.Kom (PCI Nahdlatul Ulama Jepang) pada tanggal 25 Mei 2010⁶⁰.

b. Bidang Pengembangan Sosial

Dalam pengembagan sosial yang pernah dilaksanakan pada priode 2009-2010 ini meliputi:

Tingak Pendidikan Anak-Anak:

TB Anak Shaleh:

1. Mengadakan jalan sehat dengan masyarakat dilingkungan lembaga pendidikan TB Anak Shaleh.

TK Bina Anaprasa:

1. Silaturrahim bersama ke semua guru-guru di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid

Tingak Sekolah Dasar:

⁶⁰ Observasi

MI Nurul Mun'im:

 Mengadakan Kerja Bakti membersihkan lingkungan dengan masyarakat untuk memper erat hubungan sosial dengan masyarakat setempat.

SDN Nurul Jadid

 Mengadakan olah raga konfoi speda lambat dengan siswa-siswa tingkat sekolah anak-anak.

Tingkat Sekolah Menegah Bawah:

MTs Nurul Jadid:

 Mengadakan silaturrahim bersama ke SMP Nurul Jadid untuk memeper erat hubungan emosional antar lembaga.

SMP Nurul Jadid:

 Mengadakan silaturrahim ke MTs Nurul Jadid untuk meningkatkan hubungan emosional sesama lembaga pendidikan.

Tingkat Sekolah Menengah Atas:

MA Nurul Jadid:

 Mengadakan Bakti Sosial (Baksos) di Kabupaten Bondowosao kepada masyarakat yang kurang mampu.

SMA Nurul Jadid:

Mengadakan Peduli Pelestina untuk membantu rakyat pelestina setelah dibantai oleh tentara isra'iel.

SMK Nurul Jadid:

1. Mengadakan Donor Darah untuk disumbangkan kepada masyarakat yang membutuhkan melalui puskesmas yang kerja sama dengan PMR.

Tingkat Perguruan Tinggi:

IAI Nurul Jadid:

 Mengadakan praktek sholat istisqo' dengan masyarakat guna untuk meningkatkan hubungan masyarakat dengan mahasiswa yang baik.

STT Nurul Jadid:

- Mengadakan praktek bercocok tanam yang baik dengan masyarakat untuk memberikan metode bertani yang baik dan meningkatkan hubungan emosional antara masyarakat dengan mahasiswa.
- a. Bidang Pengembangan Ubudiyah (Spritual)

Dalam pengembagan keagamaan / ubudiyah yang pernah dilaksanakan pada priode 2009-2010 ini meliputi :

Tingak Pendidikan Anak-Anak:

TB Anak Shaleh

1. Melaksanakan sholat dhuha berjama'ah setiap hari.

 Membaca al-Qur'an tiap hari jum'at untuk melatih anak selalu dekat dan mengamalkan al-qur'an.

TK Bina Anaprasa

- 1. Melaksanakan sholat dhuha berjama'ah setiap hari.
- Membaca sholawat setiap hari selasa sore untuk meningkatkan rasa kecintaannya kepada Nabi Muhammad.

Tingak Sekolah Dasar:

MI Nurul Mun'im:

 Memperingati maulid Nabi Muhammad SAW dengan menghadirkan penceramah KH. Syabaweh pada tanggal 30 Maret 2010.

SDN Nurul Jadid

 Memperingati Hari Isro' Mi'raj Nabi Muhammad SAW dengan menghadirkan penceramah KH. Romzi Al-Amiri Mannan.

Tingkat Sekolah Menegah Bawah:

MTs Nurul Jadid:

 Melaksanakan istighasah akbar setiap hari jum'at untuk meningkatkan ketaqwaan kepada Allah.

SMP Nurul Jadid:

 Melaksanakan Tahlil bersama untuk memohon ampunan dan mengenang para pendahulu kita. Tingkat Sekolah Menegah Bawah:

MTs Nurul Jadid:

 Mengadakan bedah a'malul yaum karangan KH. Zaini Mun'im pendiri pesantren Nurul Jadid.

SMP Nurul Jadid:

Mengadakan seminar keagmaan untuk mengungkap kesadran dalam beragama.

Tingkat Sekolah Menengah Atas:

MA Nurul Jadid:

 Mengadakan istghosah bersama dan do'a bersama pada waktu kelas III melaksankan ujian nasionah untuk memohon agar diluluskan.

SMA Nurul Jadid:

1. Mengadakan sholat hajad bersama diasrama SMA Nurul Jadid.

SMK Nurul Jadid:

1. Mengadakan khatmil qur'an setiap satu bulan sekali.

Tingkat Perguruan Tinggi:

IAI Nurul Jadid:

 Mengadakan istighasah akabar yang diisi dengan mauidlah hasanah bersama masyarakat Karang Anyar Paiton Probolinggi.

STT Nurul Jadid:

- Merayakan maulid Nabi Muhammad Saw dengan masyarakat Karang Anyar Paiton dengan mendatangkan Muballigh.
- b. Bidang Pengembangan Keterampilan, Bakat, Dan Minat

Dalam pengembagan keterampilan, bakat, dan minat yang pernah dilaksanakan pada priode 2009-2010 ini meliputi :

Tingak Pendidikan Anak-Anak:

TB Anak Shaleh:

- 1. Parenting School se-Jawa Timur
- 2. Talk Show Konsultasi Ibu dan Anak

TK Bina Anaprasa:

- 1. Pengadaan alat permainan edukatif luar sebanyak 8 buah
- 2. Mengadakan lomba model busana muslim.

Tingak Sekolah Dasar:

MI Nurul Mun'im:

- 1. Melaksanakan kegiatan penghijauan
- Melaksanakan Perkemahan Kamis-Jum'at (Perkajum) oleh Pembina dan anggota Pramuka pada tanggal 10 Juli 2010.
- Mengadakan Lomba Gambar untuk TK dan RA sebagai promosi agar nantinya melanjutkan studi ke MI Nurul Mun'im. Lomba ini dilaksanakan pada tanggal 1 Juli 2010.

SDN Nurul Jadid

- Mengadakan lomba gerak jalan tingkat sekolah dasar se Kabupaten Probolinggo.
- Mengadakan pelatiha PMR setiap hari selasa di audotorium SDN Nurul Jadid lantai dua.

Tingkat Sekolah Menegah Bawah:

MTs Nurul Jadid:

 Mendelegasikan petugas perpustakaan mengikuti Pembinaan Pustakawan untuk meningkatkan mutu perpustakaan pada tanggal 26 April 2010.

SMP Nurul Jadid:

 Melaksanakan Workshop penyusunan soal dan analisis penilaian untuk dewan guru SMP NJ dengan mendatangkan Tim Pengawas Kabupaten pada tanggal 29 Mei 2010.

Tingkat Sekolah Menengah Atas:

MA Nurul Jadid:

- Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Guru Matematika di Depag Kanwil.
- 2. Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X

- dan XI IPA Regular. Kegiatan ini mendatangkan Pimpinan Kebun The untuk memberi materi dan praktik langsung.
- Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X dan XI IPA RMBI. Kegiatan ini mendatangkan petugas Kebun Raya Purwodadi.

SMA Nurul Jadid:

- Melaksanakan Workshop Bimtek KTSP-PBKL dengan tujuan mengintegrasikan keunggulan lokal ke dalam silabus pelajaran.
- Melaksanakan Workshop TIK sebagai usaha untuk mengembangkan profesionalisme guru dalam pemanfaatan TIK pada tanggal 9 Pebruari 2010.
- Mendelegasikan guru untuk mengikuti Workshop PSB yang diselenggarkan oleh Direktorat Jakarta pada tanggal 17 Mei 2010, yang juga bertujuan menyeleksi calon PJ pelaksana PSB di 132 SMA Model.

SMK Nurul Jadid:

1. Melaksanakan Workshop Keuangan.

Tingkat Perguruan Tinggi:

IAI Nurul Jadid:

- Mengadakan pelatihan guru untuk mahasiswa tarbiyah IAI Nurul Jadid di audotorium lantai tiga
- 2. Mengadakan seminar Internasional pada tanggal 20 Juli 2009 STT Nurul Jadid :
- Mengadakan Gebyar Teknologi dan Bahasa (G-TEB) dan lomba teknologi yang diikuti oleh siswa SLTA se-Jawa Timur dengan mendatangkan pemateri dari Jogja-Free pada tanggal 24 April 2010.
- 3. Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid

Secara realistis, meskipun Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid menggunakan dua pendekatan dalam Pelaksanaan manajemen satu atap. Akan tetapi Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid masih melaksanakan tugasnya selaku manajerial puncak yang dapat menunjukkan bahwa yayasan nurul jadid menerapkan manajemen satu atap (centralisasi) dengan baik melalui model dan strategi tertentu. Seperti halnya Pelaksanaan program yayasan pada priode 2009/2010 yang berkaitan dengan lembaga pendidikan formal yang berada dibawah yayasan. Kemudian program yayasan pada periode 2009/2010 diantaranya ialah:

- a. Pembangunan Kantor TK Bina Anaprasa yang baru, penambahan gedung kelas TK Bina Anaprasa sebanyak 2 lokal, dan penambahan kamar mandi sebanyak 3 lokal⁶¹.
- b. Pengadaan jeding untuk siswa sebanyak 2 lokal di MI Nurul Mun'im yang menghabiskan dana Rp 30.000.000.
- c. Penambahan kelas MTs Nurul Jadid sebanyak 2 lokal karena bertambahnya jumlah peserta didik MTsNJ, maka dibutuhkan penambahan kelas atau ruang belajar yang ideal. Saat ini kelas tersebut sudah bisa digunakan.
- d. Pembangunan gedung SMP Nurul Jadid lantai II dan III juga karena semakin bertambahnya peserta didik SMPNJ, maka diperlukan penambahan gedung untuk memenuhi kebutuhan ruang belajar yang ideal. Saat ini sudah tinggal proses penyempurnaan.
- e. Penambahan ruang belajar lantai III SMP Nurul Jadid sejumlah 4 Lokal dengan menghabiskan dana sebesar Rp 432.500.000.
- f. Melanjutkan pembangunan gedung lantai II MA Nurul Jadid sebanyak 4 lokal.
- g. Pembangunan Gedung MTs Negeri dikarenakan bertambahnya jumlah mahasiswa STT Nurul Jadid, maka Gedung MTs Negeri yang berlokasi di barat STT NJ akan digunakan sebagai ruang kuliah STT NJ. Oleh karena

_

⁶¹ Observasi

- itu, diperlukan pembangunan Gedung MTs Negeri yang berlokasi di selatan MI Nurul Mun'im.
- h. Pembangunan gedung SMA Nurul Jadid puteri di Mangga Raya karena bertambahnya peserta didik SMANJ, maka diperlukan penambahan gedung untuk memenuhi kebutuhan ruang belajar yang ideal. Saat ini proses pembangunan sedang berjalan.
- i. Pembangunan ruang kantor SMK Nurul Jadid untuk memfasilitasi dan melayani kebutuhan siswa, maka diperlukan adanya kantor sekolah yang representatif. Saat ini pembangunan sedang berjalan, dan ditargetkan rampung pada akhir Juli 2010. dengan biaya sebesar Rp 100.000.000.
- j. Pebangunan Ruang Kegiatan Belajar SMKNJ pada lantai II sejumlah 3 lokal, dengan menghabiskan biaya Rp 250.000.000. Kemudian juga pada lantai III, melakukan pembangunan Ruang Kegiatan Belajar sebanyak 3 lokal, dengan menghabiskan biaya Rp 250.000.000.
- k. Pembenahan ruang kuliah IAI Nurul Jadid sebanyak 8 lokal dengan mengeluarkan biaya sebesar Rp 25.750.000.
- Pembangunan kantor STT Nurul Jadid dan ruang kuliah sejumlah 5 lokal dengan menghabiskan biaya sebesar Rp 800.000.000.
- m. Pembangunan Gedung STIKes Nurul Jadid karena terus bertambahnya mahasiswa STIKes NJ, maka dirasa perlu membangaun sarana gedung yang representatif. Adapun pembangunan yang dilakukan masih dalam proses penyempurnaan.

n. Membuka praktik akupuntur oleh STIKes Nurul Jadid⁶².

Dari semua program yayasan ini menunjukkan bahwa lembaga yang berada dibawah yayasan pondok pesantren nurul jadid dalam satu atap lembaga pusat yaitu yayasan. Semua rencana pembangunan yang menentukan adalah yayasan, dan kemudian peran lembaga formal ialah melaksakan rencana yang telah ditetapkan oleh yayasan, akan tetapi lembaga pendidikan formal juga merencanakan program kerjanya yang tidak bersamaan dengan lembaga pusat.

Kaitannya dengan persaingan antar lembaga, yayasan pondok pesantren Nurul Jadid memberikan kebebasan bersaing dalam kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan perkembangan lembaga pendidikan secara umum. Oleh sebab itu, masing-masing lembaga pendidikan juga diberikan keleluasaan untuk merencanakan program kerjanya dan untuk melakukan pengembangan. Berikut adalah informasi kegiatan pengembangan pada masing-masing lembaga pendidikan dan kegiatan ini yang dapat menumbuhkan persaingan antar lembaga, diantaranya ialah:

TB Anak Shaleh

Selama periode ini, fokus pengembangan TB Anak Shaleh diarahkan pada peningkatan mutu guru dan orang tua peserta didik dalam

⁶² Buku "Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010 (Progress Report 2009-2010)", PT: Humas Koordinatorat, hal 13-16, 2010

bidang pola pendidikan anak usia dini. Kegiatan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

b. Parenting School se-Jawa Timur

Melaksanakan kegiatan pelatihan parenting school dengan metode joyful learning untuk memberikan tambahan wawasan pengetahuan dan inovasi tentang pola pendidikan anak dengan mendatangkan pemateri dari Bahana Pro Training Centre Jombang yang dilaksanakan pada tanggal 18 Maret 2010. Adapun peserta ialah orang tua dan tenaga pendidik PAUD se-Jawa Timur.

c. Talk Show Konsultasi Ibu dan Anak

Sebagai wahana untuk membuka kesempatan kepada orang tua untuk mencari solusi pada setiap problem tentang anak dan tentang pola asuh yang terbaik untuk anak. Acara ini dilaksanakan pada bulan Mei 2010.

TK Bina Anaprasa

Selama satu periode ini, TK Bina Anaprasa telah mengadakan pengembangan sebagai berikut:

- a. Pengadaan alat permainan edukatif luar sebanyak 8 buah
- b. Pengadaan TV dan VCD untuk pembelajaran melalui audiovisual
- c. Pengadaan 5 buah salon pengeras suara beserta mesinnya untuk soundsystem.

MI Nurul Mun'im

Kegiatan yang dilaksanakan selama periode ini adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kegiatan penghijauan dengan mendatangkan pemateri dari PU Cipta Karya pada tanggal 9 Mei 2010. Kemudian melakukan penanaman pohon bersama oleh pembina dan peserta pramuka.
- Melaksanakan bakti sosial oleh guru dan OSIS pada tanggal 5 Juni 2010.
- c. Mengadakan Lomba Gambar untuk TK dan RA sebagai promosi agar nantinya melanjutkan studi ke MI Nurul Mun'im. Lomba ini dilaksanakan pada tanggal 1 Juli 2010.
- d. Melaksanakan Perkemahan Kamis-Jum'at (Perkajum) oleh Pembina dan anggota Pramuka pada tanggal 10 Juli 2010.
- e. Memperingati maulid Nabi Muhammad SAW dengan menghadirkan penceramah KH. Syabaweh pada tanggal 30 Maret 2010.

MTs Nurul Jadid

Selama periode ini fokus pengembangan diarahkan pada peningkatan mutu kompetensi guru. Kegiatan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a. Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Nasional Guru Matematika.
- b. Mengikuti Pembinaan Kompetensi Guru MIPA pada tanggal 2-3
 Januari 2010.

c. Mendelegasikan petugas perpustakaan mengikuti Pembinaan Pustakawan untuk meningkatkan mutu perpustakaan pada tanggal 26 April 2010.

SMP Nurul Jadid

Kegiatan pengembangan di SMP Nurul Jadid pada periode ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengadakan pembinaan kompetensi guru MIPA dan siswa dengan mendatangkan Tim UNIBRAW Malang pada Nopember-Desember 2009.
- b. Melaksanakan Workshop penyusunan soal dan analisis penilaian untuk dewan guru SMP NJ dengan mendatangkan Tim Pengawas Kabupaten pada tanggal 29 Mei 2010.

MA Nurul Jadid

- a. Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Guru Matematika di Depag Kanwil.
- b. Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X dan XI IPA Regular. Kegiatan ini mendatangkan Pimpinan Kebun The untuk memberi materi dan praktik langsung.
- c. Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X

- dan XI IPA RMBI. Kegiatan ini mendatangkan petugas Kebun Raya Purwodadi.
- d. Mengadakan Tes Toefl untuk meningkatkan kemampuan siswa mapel
 Bahasa Inggris di kelas XII IPA RMBI.
- e. Melaksanakan ujian Camridge untuk meningkatkan kemampuan siswa mapel Matematika di kelas XII IPA RMBI.

SMA Nurul Jadid

Pada periode ini, kegiatan pengembangan yang telah dilaksanakan SMA Nurul Jadid adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan Workshop Bimtek KTSP-PBKL dengan tujuan mengintegrasikan keunggulan lokal ke dalam silabus pelajaran.
- b. Melaksanakan Workshop TIK sebagai usaha untuk mengembangkan profesionalisme guru dalam pemanfaatan TIK pada tanggal 9 Pebruari 2010.
- c. Mendelegasikan guru untuk mengikuti Workshop PSB yang diselenggarkan oleh Direktorat Jakarta pada tanggal 17 Mei 2010, yang juga bertujuan menyeleksi calon PJ pelaksana PSB di 132 SMA Model.

SMK Nurul Jadid

Sedangkan SMK Nurul Jadid telah melakukan kegiatan pengembangan sebagai berikut:

a. Melaksanakan Workshop Keuangan

Sebagai upaya "Revitalisasi Sistem Keuangan Pesantren Menuju Sistem Akutansi", yang diikuti oleh seluruh bendahara di lembaga formal Pondok Pesantren Nurul Jadid. Kegiatan ini dilaksanakan pada tanggal 28 Desember 2009.

STT Nurul Jadid

Selama periode ini, program pengenbangan yang telah dilaksanakan ialah sebagai berikut:

- a. Mengadakan Gebyar Teknologi dan Bahasa (G-TEB) dan lomba teknologi yang diikuti oleh siswa SLTA se-Jawa Timur dengan mendatangkan pemateri dari Jogja-Free pada tanggal 24 April 2010.
- b. Melaksanakan Seminar PKD-IT se-Jawa Timur yang diikuti oleh mahasiswa se-Jawa Timur. Kegiatan ini mengangkat peran kader eksak IT sebagai kekuatan kader nasional dengan mndatangkan pemateri Dr. Agus Zainal Arifin, M.Kom (PCI Nahdlatul Ulama Jepang) pada tanggal 25 Mei 2010⁶³.

Kemudian dari kegiatan ini masing-masing lembaga saling bersaing untuk mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas, sehingga yayasan sebagai lembaga pusat terus meningkatkan kegiatan-kegiatan yang bernilai positif guna untuk membangkitkan dan meningkatkan daya saing antar lemabaga

⁶³ Buku "Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010 (Progress Report 2009-2010)", PT: Humas Koordinatorat, hal 19 - 22, 2010

dengan harapan tujuan pendidikan secara umum tercapai sesuai dengan yang diinginkan oleh semua pihak.

Kaitannya dengan peningkatan mutu, relevansi dan daya saing antar lembaga yang berada dibawah satu atap yayasan, maka yayasan punya tujuan tertentu. Di antaranya ialah :

- a. Untuk pembangunan nasional dengan sasaran pembangunan yang meliputi berbagai bidang kehidupan akan semakin berkembang dengan cepat dan kompleks dan ini akan memerlukan SDM yang berkualitas. Sebagai bagian dari lembaga pendidikan tinggi, lembagalembaga formal harus dapat memberikan respons yang tepat terhadap tantangan tersebut, terutama dalam pemenuhan kebutuhan SDM yang berkualitas untuk mendukung bidang pendidikan sebagai bagian sasaran pembangunan nasional.
- b. Untuk mempersiapkan out put yang bisa di andalkan dala menghadapi era globalisasi yang telah menimbulkan persaingan global di segala bidang. Baik sosial, ekonomi, politik, pertahanan, keamanan dan kebudayaan. Dalam persaingan global dituntut untuk meningkatkan kesiapan di segala bidang, termasuk dalam menghadapi persaingan IPTEK.
- c. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam informasi yang berkembang yang memerlukan dan menghasilkan informasi di era

- modern ini. Kebutuhan akan informasi merupakan kebutuhan yang penting dalam era globalisasi.
- d. Lembaga-lembaga pendidikan formal dituntut untuk menjadi lembaga yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat modern dengan mengakses informasi, menyediakan akses informasi untuk masyarakat, menghasilkan informasi, dan memanfaatkan kecanggihan informasi dalam manajemen kelembagaan dan pendidikan guna pemerataan pembelajaran masyarakat.
- e. Sangat diperlukannya penyediaan SDM yang memiliki kemampuan berfikir kritis, bekerja sama, memecahkan masalah secara kreatif, berkepribadian nasional, berwawasan global yang menguasai IPTEK, ICT, dan bahasa internasional.
- f. Adanya persaingan lembaga-lembaga pendidikan tinggi dalam menawarkan lulusannya ke pasaran tenaga kerja nasional, regional, dan internasional semakin kuat, menuntut semua lembaga pendidikan formal mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas memiliki kompetensi dan daya saing yang tinggi/keunggulan kompetitif.
- g. Lembaga pendidikan formal yang berada dibawah yayasan sebagai lembaga pendidikan pusat merupakan salah satu lembaga yang memiliki tugas untuk menghasilkan tenaga kependidikan dan non kependidikan pada jenjang pendidikan selanjutnya. Dan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan adalah bagaimana menghasilkan

lulusan profesional yang cerdas beriman dan bertagwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berjati diri Indonesia.

h. Untuk memepersiapkan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan untuk berpartisipasi dalam membelajarkan masyarakat merupakan salah satu kunci dalam meningkatkan citra lembaga secara umum⁶⁴.

C. ANALISIS DATA

Analisis data ini - para pembaca - akan diajak mendiskusikan apa yang disebutkan dalam teori. Kemudian akan di-combain terhadap temuan dilapangan. Realitasnya mengatakan bahwa teori yang baik secara implicit mengimplikasikan catatan tindakan yang baik pula. Oleh sebab itulah, untuk memberikan kategoriisasi terhadap hasil penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Maka, penulis mencoba untuk menganilisa content temuan menggunakan pisau analisa teori.

Sesuai dengan rumusan masalah yang melandasi penelitian ini, maka kategoriisanya tetap terbagi menjadi tiga kategori. Pasalnya, ini dilakukan untuk memberikan sebuah konsistensi bahwa penelitian mempunyai masalah yang focus. Adapaun tiga kategori tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi)

Dalam konstruksi teoritiknya, disebutkan bahwa manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh

⁶⁴ Progress Report 2010

puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya.

Secara detailnya bahwa manajemen satu atap tersebut ialah memusatkan semua wewenang manajemen kepada sejumlah kecil manager atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi, dan yang mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat⁶⁵.

Tidak jauh berbeda dengan temuan yang ada di lapangan. Secara konstruksi awalanya, Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid juga sudah melaksanakan proses tersebut dalam penyerahan wewenang dan kebijakan, wewenang dan kebijakan tertinggi terletak pada lembaga pendidikan pusat. Dampaknya, hampir seluruh lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan yayasan nurul jadid mensentralisasikan seluruh kebijakan dan wewenangnya terhadap lembaga pusat / yayasan. akan tetapi di yayasan pondok pesantren nurul jadid memiliki model Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) yang memberikan kebebasan dan otonomi terhadap lembaga-

⁶⁵ Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008

lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan sesuai dengan gaya atau model kepemimpinan ketua yayasan.

Terbukti dengan adanya lembaga-lembaga formal yang sudah tersentralisasikan secara serentak terhadap lembaga pusat (Yayasan) dalam halhal tertentu. Karena, meskipun lembaga formal tersebut dalam satu atap yayasan, yayasan memberikan kebebasan dan otonomi terhadap lembaga-lembaga formal yang ada dibawahnya. Hanya hal-hal tertentu saja yang bersifat satu atap secara sentralistik. Sehingga dengan pola manajemen satu atap seperti itu yayasan pondok pesantren nurul jadid telah mengalami berbagai perkembangan dan penyempurnaan menuju lembaga pendidikan yang berkualitas.

Kalau di atas sudah disebutkan dalam tahapan konstruksi *theoretical* semata. Sekarang kita sampai pada tahap prosedur yang mesti dilaksanakan dalam Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi). Pada landasan teoritik disebutkan, bahwa prosedur yang biasanya dimplementasikan adalah menggunakan analisa keburuhan dan kompetensi.

Tapi, memang setiap lembaga yayasan akan mempunyai metode tertentu yang berbeda sesuai kebutuhan setiap lembaga pendidikan formal yang berada dibawah yayasan sendiri. Dalam kaitan ini temuan di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid yang terlihat sesuai dengan data yang ada mereka juga melaksanakan hal tersebut dengan cukup baik. Kebijakan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh yayasan benar-benar bisa dilaksanakan dengan baik oleh lembaga pendidikan formal sesuai dengan keinginan-keinginan

lembaga itu sendiri dan bisa menimbulkan ide ide kreatif dari masing-masing lembaga..

Terakhir dari proses manajemen satu atap (centralisasi) adalah dalam aspek hambatan-hambatan yang biasanya dilaksanakan oleh lemabaga / yayasan. Teorinya menyebutkan bahwa lembaga pendidikan akan memiliki hambatan yang sangat banyak. Salah satunya, adalah sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan yang diingikan, masih adanya proses menunggu dari lembaga pendidikan formal, dan lain sebagainya. Oleh sebab itulah dibutuhkan kejelian dan kepekaan dari pimpinan pusat benar-benar melibatkan secara aktif bagi lembaga-lembaga formal memberikan ide yang baik dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan secara umum.

Akan tetapi bagi yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid hambatan itu tidak terjadi, meskipun terjadi hanya sebatas kesalahan dalam proses penyeleksian sumber daya manusianya saja. Karena pimpinan yayasan dalam menerapkan manajemen satu atap tersebut memiliki model dan metode yang sangat kreatif sehingga membuat karyawannya juga kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

Jadi, kalau boleh di bingkai (*frame*) dalam sebuah table, maka antara temuan dan teoritik akan mejadi table sebagai berikut:

Pelaksanaan Manajemen Satu Atap	Pelaksanaan Manajemen Satu Atap
(Centralisasi)	(Centralisasi) Di Yayasan Nurul Jadid

Manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin.

Pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manaiemen dilakukan vang oleh pimpinan pusat untuk mensentralisasikan wewenang dan kebijakan yang ditentukan, sehingga bawahan lebih ter arah. Akan tetapi hal ini bukan berarti dalam Pelaksanaan kegiatannya juga tersentralisasikan

Pada Pelaksanaan umumnya, (pengaplikasian) Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi) seharusnya memberi batasan terhadap lembaga yang ada dibawahnya dalam melaksanakan kegiatan, sehingga lembaga tersebut selalu terawasi oleh lembaga pusat (manajerial puncak).

Pelaksanaan Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) condong menggunakan pendekatan. vaitu pendekatan dua sentralistik desentralistik dan atau otonomi. Maka lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan dalam membuat program tidak selalu menunggu instruksi dari pusat akan tetapi diberi disesuaikan kebasan dan dengan kebutuhan lembaga pusat pada umumnya dan kemudian mempreoritaskan pada kebutuhan lembaga formal masing-

	masing.
Hambatan-hambatan yang biasanya	Di Yayasan Pondok Pesantren Nurul
dilaksanakan oleh lemabaga / yayasan	Jadid hambatan itu tidak terjadi,
diantaranya adalah sumber daya manusia	meskipun terjadi hanya sebatas kesalahan
yang tidak sesuai dengan yang diingikan,	dalam proses penyeleksian sumber daya
masih adanya proses menunggu dari	manusianya saja. Karena pimpinan
lembaga pendidikan formal, dan lain	yayasan memiliki model dan metode yang
sebagainya.	sangat kreatif.

Table: Pelaksanaan Manajemen Satu Atap Di - PP Yayasan Nurul Jadid

Dari penjelasan dan kategoriisasi di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa secara teoritik dan temuan lapangan terdapat hal-hal yang sama dilaksanakan oleh Yayasan Nurul Jadid, walupun ada juga yang berbeda. Meski secara standard operasionalnya berbeda. Namun, hal itu tidak menghilangkan subtansi yang menjadi tujuan dari Manajemen Satu Atap yang diinginkan.

2. Persaingan Dan Daya Saing Antar Lembaga

Persaingan yang terjadi dilembaga-lembaga formal dilingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid semata-mata hanyan untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya persaingan yang sangat nampak dalam hal pengembangan kualitas lembaga dan rekrutmen calon siswa baru, semua lembaga pendidikan formal berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan kualitas manajemen dan

pengajaran lembaga masing-masing, sehingga masyarakat sebagai konsumen pendidikan memilih lembaga yang sesuai dengan keinginannya.

Secara teoritis, persainga / daya saing adalah kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu. Kata unggul tersebut adalah merupakan posisi relatif organisasi (anggaplah lembaga pendidikan formal) terhadap organisasi (lembaga pendidikan formal) lainnya. Baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu lembaga. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (customer value). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

Persingan atau daya saing yang terjadi di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid adalah bukti dimana faktor internal lembaga pendidikan formal masing-masing sangat mempengaruhi pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan pusat yaitu yayasan. Oleh sebab itu, dalam menerapkan Pelaksanaan manajemen satu ata semua lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan yayasan harus benar-benar difungsikan. Bukan utuk dilimaphi tugas dan diperintah melaksanakan saja, melainkan diharapkan juga sumbangan ide kreatif dari masing-masing lembaga agar pendidikan secara umum dapat berkembang dengan sempurna sesuai dengan yang diinginkan. Intinya, secara teoritik dan temuan di lapangan menunjukkan bahwa out put dari peserta didik tergantung dari pengelola pendidikannya, jika semua lembaga saling kerja sama dan menjadikan

persaingan tersebut sebagai motivasi, maka bisa dipastikan out put / prodak yang dihasilkan akan berkualitas dan bisa dipertanggung jawabkan.

Problematika tentang kesulitan dalam menumbuhkan persaingan antar lembaga ini hampir tidak ada dalam Pelaksanaannya, karena strategi dalam mengelola kegiatan yang lebih berkompeten dalam menumbuhkan persaingan dilaksanakan denga sebaik-baiknya, sehingga peluang untuk bersaing dalam beberapa bidang itu dapat terlaksana seperti yang diinginkan. Ketika persingan itu di atur dengan strategi yang amat bagus, maka akan menghasilkan karyawan, pendidik, dan peserta didik yang berkualitas di bidang tertentu.

Di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadi hal serupa dilaksanakan bagi lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan yayasan yang dari bagian akademik kelembagaannya mampu dan mumpuni, melebihi dari kreatifitas di non-akademiknya maka mereka dibimbing untuk melanjutkan pada jenjang lebih tinggi. Sedangkan bagi mereka yang aspek non akademiknya kurang mumpuni akan diperkenalkan pada mereka pada aspek dunia kerja dan nyata.

3. Pelaksanaan Manajemen SatuAtap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga

Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, memberikan gambaran pada kita untuk memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang menerapkan Pelaksanaan manajemen satau atap (centralisasi) dalam meningkatkan persaingan antar lembaga. Karena manajemen satu atap yang baik ialah manajemen yang

pengelola pusatnya (manajerial puncak) memberikan kebebasan kepada lembagalembaga yang ada dibawahnya sehingga bawahan bisa bergerak bebas dalam menyalurkan aspirasinya dalam mengembangkan lembaga pendidikan secara umum.

Kemudian pertanyaan selanjutnya adalah bagaimanakah kalau saja manajemen satu atap (centralisasi) dalam meningkatkan persingan antar lembaga tidak bisa berjalan dengan optimal, karena pada idealnya manajemen satu atap seluruhnya harus tersentralisasikan. Inilah yang menjadi subject dalam skripsi ini, dan kami menelitinya ditempat yang memberlakukan hal tersebut tampa ada kendala dalam menerapkan manajemen satu atap (centralisasi), karena lembaga tersebut bisa memanfaatkan dua pendekatan. Ada kalanya manajemen satu atap itu menggunakan pendekatan yang sentralistik secara penuh, dan ada kalanya menggunakan pendekatan desentralistik / otonomi yaitu dimana pimpinan pusat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pimpinan daerah yang dimaksud disini lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan yayasan selaku lembaga pendidikan pusat.

Secara teoritik manajemen satu atap ialah mensentralisasikan (memusatkan) seluruh wewenang terhadap pemerintah pusat, sehingga pemerintah daerah tidak bisa menyalurkan ide-ide dalam mengembangkan sebuah lembaganya. Tetapi pada perakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, manajemen satu atap bukan berarti mengekang dan mengharuskan seluruh pemerintah daerah atau lembaga yang berada dibawah lembaga pusat untuk selalu

melaksanakan seluruh kebijakan dari pemerintah pusat. Jika hal ini terjadi, maka pengurus daerah tidak bisa mengembangkan lelmbaga yang akan dikelola, dan motivasi bersaing dalam mewujudkan misi dan tujuan lembaga secara umum tidak akan tercapai.

Sehingga bagi Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid, hal tersebut merupakan awal dari pembunuhan krakter yang dibentuk oleh pengurus pusat sehingga daerah / bawahan akan menjadi kerdil. Keberhasilan dan kreatifitas dari manajerial puncak disini sangat berperan sekali untuk merubah pola manajemen satu atap (centralisasi) yang sangat sentralistik. Padahal seharusnya manajmen satu atap ini ialah untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada penduduk masyarakat dalam menempuh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga khususnya lembaga pusat (manajerial puncak) yang menerapkan manajemen satu atap ini bisa menumbuhkan persaingan dalam lembaga yang berada dibawahnya. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh pemerintah daerah dan karyawannya dalam melaksanakan kegiatan dari mengembangkan kualitas dari masing-masing lembaga.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

- 1. Manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan yang dilakukan sepenuhnya oleh puncak manajerial dengan menfungsikan kepalakepala sekolah yang berada dibawahnya selaku pengelola dalam lembaga pendidikan formal yang mensentralisasika seluruh kebijakannya kepada puncak manajerial. Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid merupakan suatu lembaga yang sudah menerapkan pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) dengan baik dan berbeda dengan lembaga-lembaga lain yang notabeninya menggunakan pendekatan sentralistik secara penuh. Perbedaan model manajemen satu atap di yayasan pondok pesantren nurul jadid ditunjukkan dengan adanya kebijakan yang ditetapkan oleh yayasan selaku puncak manajerial yang berupa kebebasan dan otonomi terhadap lembaga-lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan sesuai dengan gaya atau model kepemimpinan ketua yayasan.
- 2. Persaingan yang terjadi dilembaga-lembaga formal dilingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid semata-mata hanyan untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya persaingan yang sangat nampak dalam hal pengembangan kualitas lembaga dan rekrutmen calon siswa baru, semua lembaga pendidikan formal berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan

kualitas manajemen dan pengajaran lembaga masing-masing, sehingga masyarakat sebagai konsumen pendidikan memilih lembaga yang sesuai dengan keinginannya. Persaingan tersebut oleh yayasan diberi undang-undan dan batasan-batasan didalam bercompetesi, dan competesi tersebut dilakukan secara seimbang. Contohnya antara TB Anak Shaleh dengan TK Bina Anaprasa, MI Nurul Mun'im dan SDN Nurul Jadid, MTs Nurul Jadid dengan SMP Nurul Jadid, MA Nurul Jadid dengan SMA Nurul Jadid dan SMK Nurul Jadid, dan STT Nurul Jadid dengan IAI Nurul Jadid dan STIKES Nurul Jadid.

3. Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahiberbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Oleh karena itu yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid mengatur sebagian yang berhubungan langsung dengan manajemen lembaga formal, walaupun yang terjadi dilingkungan ada dua pendekatan dalam sebenarnya jadid yayasan nurul mengimplementasikan manajemen satu atap, yaitu pendekatan sentralisasi dan desentralisasi / otonomi.

B. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan memberikan saran yang akan menjadi masukan dan pertimbangan untuk perbaikan lembaga pendidikan khususnya Yayasan di masa yang akan dating. Antara lain :

- 1. Ketua Yayasan sebagai puncak manajerial merupakan orang yang mempunyai kekuasaan untuk mengadakan perbaikan dan inovasi di dilingkungan yayasan khususnya di masing-masing lembaga. Oleh Karena itu hendaknya dalam meningkatkan mutu lembaga dan kemampuan siswa melalui peningkatan profesionalisme tenaga pendidik (guru) terlebih dahulu, sebab guru merupakan orang yang bersentuhan langsung dengan siswa, baik prilaku, kualitas guru akan selalu dicermati dan direspon oleh siswa.
- 2. Sebagai seorang pimpinan dalam lembaga pendidikan, ketua yayasan perlu memberdayakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien terutama peran kepala sekolah sebagai mitra kerja sama dalam melaksanakan program kegiatan lembaga, hal ini terkait dengan otonomi pendidikan yang sudah diterapkan sekarang. dan bagaimana kepala sekolah memaksimalkan peran lembaga serta memaksimalkan partisipasi masyarakat. Misalnya dalam hal penggalian dana dan pengawasan terhadap para siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas Sudijono, Pengantar Statistik Pendidikan, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode Penelitian, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Agus Rahayu, Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Stratejik), Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008.
- Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT: Humas Koordinatorat, hal 4 8, 2010.
- Drs. E. Mulyasa, M.Pd. Manajemen Berbasis Sekolah, Remaja Rosda Karya, 2003.
- Dr. T. Heni Handoko, M. B. A, MANAJEMEN Edisi Ke-2, PT BPFE-YGYAKARTA, 2003.
- Dr. H. Buchari Alma, Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada mutu dan layanan prima, PT Alfabeta: Bandung, 2008.
- Drs. Nanang Fattah, M.Pd, Landasan Manajemen Pendidikan, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996.
- Dr. Sudarwan Danim, Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2008.
- H. A. R. Tilaar, Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008.
- http://pkpds.wordpress.com/2008/12/17/Pelaksanaan-dan-pemahamantentangdaya-saing
- http://zalfaasatira.blogspot.com/2007/12/otonomisntralisasidesentralisasi.html
- http://bigungsmandasend.wordpress.com/otonomisentralisasidesentralisasi.html
- http://www.organisasi.org
- http://majidbsz.wordpress.com
- Koran Kompas, read, Sekolah Satu Atap Untuk Tekan Putus Sekola, 2008/11/26.
- Moh. Nazir, Metode Penelitian, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005.
- Muslih, Manajemen Suatun Dasar dan Pengantar, Yogyakarta: BPFE UII, 1989.
- Mulyo, MA. "Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008.
- Nana Sudjana, Penelitian dan Penilaian Pendidikan, Bandung: LV, Sinar Baru, 1989.
- Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Sugiono, Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sutopo, Administrasi Manajemen dan Organisasi Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999.
- Taufiq Amir, Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning, Jakarta: Kencana Prenada, 2009.
- Tilaar, H. A. R. Kekuasaan dan Pendidikan: Menajeman Penddidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan, PT Rinika Cipta, Jakarta, 2009.
- Triton PB, Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007.