

## BAB II

### PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

#### A. Tinjauan Tentang Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam

##### 1. Pengertian Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam

Dalam membahas pengertian tersebut, tentunya tidak bisa dirangkai secara langsung menjadi satu, namun perlu diuraikan tersendiri. Terlebih dahulu penulis kemukakan pengertian manajemen yang dalam bahasa Inggrisnya adalah "management". Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris dari kata "to manage" yang sinonimnya antara lain : to hand berarti mengurus to control berarti memeriksa, to guid berarti memimpin. Jadi apabila hanya dilihat dari asal katanya, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing<sup>1</sup>.

Seperti yang telah penulis kemukakan pada bab satu tentang pengertian pengelolaan, yaitu penyelenggaraan atau pengurusan agar sesuatu yang dikelola dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien. Efektif berarti melakukan pekerjaan yang benar dan mengacu pada pencapaian tujuan, sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan dengan benar dan mengacu kepada penggunaan sumber daya minimum untuk menghasilkan kejuaran yang telah ditentukan<sup>2</sup>. Jadi diterapkannya dan digunakannya pengelolaan itu karena ada sesuatu yang perlu

---

<sup>1</sup> Drs. EK. Mochtar Effendy, Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam, Bhratara Karya Aksara, Jakarta, 1986, hal. 6.

<sup>2</sup> Agus Sabardi, Pengantar manajemen, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 1997, hal. 3.

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

Menurut Winarno Hamiseno, pengelolaan adalah substantifa dari mengelola. Sedangkan mengelola itu berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan selanjutnya, bahwa pengelolaan itu menghasilkan sesuatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya<sup>3</sup>.

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

Sebelumnya penulis kemukakan terlebih dahulu pendapat tentang pengelolaan. Pengelolaan itu merupakan terjemahan dari istilah Inggris yaitu

---

<sup>3</sup> Drs. Suharsimi Arikunto, Pengelolaan Kelas dan Siswa Sebuah Pendekatan Evaluasi, Rajawali, Jakarta, Cetakan III, 1992, hal. 8.

management yang berarti pimpinan, direksi, manajemen<sup>4</sup>. Dan dalam bahasa Indonesia pengelolaan lebih sering dipergunakan dengan istilah manajemen atau menejemen saja. Adapun istilah-istilah yang terkenal adalah pimpinan, kepengurusan, ketatalaksanaan, pengendalian, pembinaan dan pengelolaan sendiri, yang mana pengelolaan tersebut adalah manajemen dari pada sumber daya-sumber daya. Misalnya : pengelolaan personil, pengelolaan keuangan, pengelolaan material dan lain-lain<sup>5</sup>. Jadi pengelolaan itu sama dengan manajemen, karena istilah "management" pada bahasa Inggris itu tergantung pada beberapa kalangan yang menggunakannya, jadi belum ada keseragaman dari istilah manajemen di Indonesia, hal ini dapat kita lihat seperti :

- Kepemimpinan adalah istilah untuk management yang sering digunakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Ketatalaksanaan merupakan terjemahan dari Universitas Indonesia.
- Pengurusan adalah istilah management yang sering digunakan oleh Universitas Gajah mada Yogyakarta.
- Pembinaan adalah terjemahan yang digunakan dalam lingkungan Angkatan Darat.
- Manajemen adalah istilah management yang dipakai oleh Balai Pembinaan Administrasi UGM Yogyakarta.

---

<sup>4</sup> Rudy Haryono dan Mahmut Mayong, MA., Kamus Pintar Internasional, Cipta Media, Surabaya, 1997, hal. 181.

<sup>5</sup> Y.W. Sunindhia, SH. Dan Dra. Ninik Widiyanti, Penerapan Manajemen dan Kepemimpinan Dalam Pembangunan, Bina Aksara, Jakarta, Cetakan I, 1988, hal. 9.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan sering menggunakan kata pengelolaan terhadap kata management.
- Sedangkan tetap management dianjurkan oleh komisi istilah bahasa<sup>6</sup>.

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

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

- Menurut Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Atmosudirdjo, merumuskan bahwa manajemen adalah menyelenggarakan sesuatu dengan menggerakkan orang-orang, uang, mesin-mesin dan alat-alat sesuai dengan kebutuhan.
- Menurut Drs. Karnadi Wasgasasmita, manajemen adalah mengatur, mengurus, memimpin, mengawasi pekerjaan-pekerjaan kearah tujuan usaha<sup>7</sup>.
- Menurut George R. Terry, mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain<sup>8</sup>.
- Menurut Prof. DR. Sondang P. Siagian MPA. mengatakan bahwa manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain<sup>9</sup>.
- Menurut Prof. Drs. Oei Liang lie. manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, Pengorganisasian, pegarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya

---

<sup>6</sup> Drs. Ismail masya, dkk., Manajemen, Depdikbud Bagian Proyek Pengadaan Buku Sekolah Ekonomi, Semarang 1978, hal. 16.

<sup>7</sup> Ibid, hal. 16-17.

<sup>8</sup> Drs. A. Tabrani, Manajemen Kependidikan, Media Pustaka, Bandung, Cetakan I, 1992, hal. 19.

<sup>9</sup> Prof. DR. Sondang P. Siagian ,MPA., Fungsi-fungsi Manajerial. Bumi Aksara, Jakarta, Cetakan II 1992, hal. 2.

manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan<sup>10</sup>.

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

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

Pengelolaan sebagai kolektivitas orang-orang yang memerlukan aktivitas pengelolaan itu sendiri. Jadi orang-orang yang melakukan kegiatan pengelolaan itu adalah manajer atau pengelola, yang mana merekalah yang bertanggung jawab atas terlaksananya aktivitas pengelolaan itu. Dan aktivitas-aktivitas itu adalah merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sampai dengan melakukan pengawasan.

Kemudian pengelolaan sebagai suatu seni dan ilmu. Pengelolaan sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil dan manfaat, sedangkan pengelolaan atau manajemen sebagai ilmu berfungsi sebagai suatu hal

---

<sup>10</sup> Agus Sabardi, Pengantar Manajemen, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 1997, hal. 4.

yang menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan<sup>11</sup>. Kalau kita rasakan, maka antara seni dan ilmu itu dalam kehidupan sehari-hari benar-benar kita lakukan dan tidak bisa dipisahkan, jadi antara seni dan ilmu itu ada dan bersamaan.

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

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

Bila kita melihat pengertian pendidikan Islam dari segi bahasa, maka kita harus melihat pada kata arab, karena ajaran Islam itu diturunkan dalam bahasa tersebut. Kata pendidikan yang umum kita gunakan sekarang ini, dalam bahasa arabnya adalah, تَرْبِيَةٌ dengan kata kerja رَبَّ . Sedangkan pendidikan Islam dalam bahasa arabnya adalah :

تَرْبِيَةُ الْإِسْلَامِ

Kata kerja رَبَّ yang berarti "mendidik", hal ini ada dalam Al Qur'an surat Al-Isra' ayat 24, yaitu :

رَبِّهِمَا كَمَا رَبَّيْتَهُمَا مِنْ قَبْلُ

<sup>11</sup> Drs. A. Tabrani , Opcit, hal. 20.



Artinya : Ya Tuhan, sayangilah keduanya (ibu, bapakku) sebagaimana mereka telah mengasuhku (mendidikku) sejak kecil.

Dan dalam bentuk kata benda, kata رَبِّ digunakan juga untuk Tuhan, mungkin karena Tuhan bersifat mendidik, seperti dalam ayat Al Qur'an yang berbunyi sebagai berikut :

قَالَ أَلَمْ نَرْبُّكَ فِينَا وَوَلَدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عَمَرٍ مُّسْتَعْتَبٍ (السجرات: ١٥)

Artinya : Berkata (Fir'aun kepada Nabi Musa), bukankah kami telah mengasuhmu (mendidikmu) dalam keluarga kami, waktu kamu masih kanak-kanak dan tinggal bersama kami beberapa tahun dari umurmu.

(QS. Asy Syura ayat 18).

Sedangkan pengertian pendidikan Islam menurut istilah adalah pembentukan kepribadian muslim. Ciri dari pendidikan Islam itu ialah dengan adanya perubahan sikap dan tingkah laku sesuai dengan petunjuk ajaran Islam<sup>12</sup>. Jadi syari'at Islam itu tidak akan dihayati dan diamalkan orang, kalau hanya diajarkan saja tetapi harus dididik melalui proses pendidikan, berarti harus ada yang mendidik, ada yang dididik (murid), ada usaha yang sadar untuk melakukan kegiatan tersebut, ada tujuannya dan ada alat yang digunakan, inilah unsur-unsur dalam pendidikan.

<sup>12</sup> Dr. Zakiah Drajat, dkk., Ilmu Pendidikan Islam, Bumi Aksara, Jakarta, Cetakan II, 1992, hal. 25-28.

Jadi pendidikan Islam adalah bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh si pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si terdidik menuju terbentuknya kepribadian yang utama<sup>13</sup>.

Pendidikan juga dapat diartikan sebagai keseluruhan aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadian dengan jalan membina sejumlah potensi yang terdapat didalam rohani individu. (citra, cipta, rasa, karsa, budi nurani yang luhur, jasmani disertai panca indra, keterampilan, kemampuan dan kecakapan)<sup>14</sup>.

Begitu banyak potensi yang ada dalam diri setiap individu itu, untuk itu perlu sekali adanya lembaga pendidikan yang bertanggung jawab dalam menentukan tujuan dan sistem agar potensi yang ada dalam individu tersebut dapat tersalurkan dan bermanfaat dengan baik dan sempurna. Oleh karena itu perlu adanya penegelolaan pada lembaga pendidikan, dalam hal ini pengelolaan pada lembaga pendidikan Islam.

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

---

<sup>13</sup> Drs. Ahmad D. Marimba, Pengantar Filsafat Pendidikan, Al-Ma'arif, Bandung, Cetakan VIII, 1989, hal. 19.

<sup>14</sup> Drs. A. Tabrani, Opcit, hal. 25,



pendidikan atau sekolah yang memiliki tujuan terbentuknya pribadi muslim yang utama.

## 2. Tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam

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

Tujuan utama dalam pengelolaan atau manajemen itu adalah guna memperoleh suatu cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya untuk dilakukan, agar supaya dengan sumber-sumber yang sangat terbatas dapatlah diperoleh hasil atau dengan perkataan lain, guna mendapatkan efisien atau daya guna<sup>15</sup>. Oleh karena itu perlu adanya alat atau sarana, yang diharapkan dengan adanya alat atau sarana akan memperoleh hasil yang bermanfaat.

Dalam buku yang lain dituliskan, bahwa tujuan dari pada pengelolaan atau manajemen itu adalah agar segenap sumber, peralatan ataupun sarana yang ada dalam organisasi tersebut dapat digerakkan sedemikian rupa sehingga dapat menghindarkan sampai tingkat seminimal mungkin segenap pemborosan waktu,

---

<sup>15</sup> Ibid, hal. 7.

tenaga, materiil dan uang guna mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditentukan terlebih dahulu<sup>16</sup>.

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

Manusia sejati berarti tidak membiarkan manusia dalam kebimbangan dan kesesatan, dimana masing-masing individu dalam pembentukan dirinya mempunyai ciri-ciri yang jelas dan melalui strategi yang benar-benar mantap. Dan yang menjadikan ciri khas manusia sejati adalah manusia yang selalu beribadah kepada Allah SWT. berada dalam petunjuk-Nya dan lindungan-Nya<sup>17</sup>.

Juga dikatakan, bahwa yang menjadi tujuan akhir dari pendidikan Islam adalah pencapaian kebahagiaan dunia dan akhirat. Oleh karena itu pendidikan Islam berupaya mengembangkan semua aspek dalam kehidupan manusia yang meliputi aspek spiritual, aspek intelektual, aspek keilmiahan dan lain-lain. Baik secara individu maupun kelompok<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Susilo Martoyo, SE., *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. BPFE, Yogyakarta, Cetakan I, 1988, hal. 19.

<sup>17</sup> Drs. Imam Bawani, MA. Dan Drs. Isa Anshori, *Cendekiawan Muslim Dalam Perspektif Pendidikan Islam*, Bina Ilmu, Surabaya, Cetakan I, 1991, hal. 81.

<sup>18</sup> A. Syafi' I Ma'arif, dkk., *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta*, Tiara Wacana, Yogyakarta, Cetakan I, 1991, hal. 8.

Jadi kebahagiaan dunia dan akhirat itu tidak hanya dilakukan dengan sholat atau ibadah-ibadah yang berhukum wajib saja.

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

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

Agar tujuan dari pengelolaan lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai, maka para pengelola atau manajer atau pengatur memerlukan fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana atau alat-alat yang disebut juga sumber-sumber atau unsur-unsur pengelolaan, yaitu : manusia, uang, bahan-bahan, metode dan pemakai lulusan atau alumni. Unsur-unsur itu adalah bagian terpenting yang mutlak harus

disediakan pada suatu kegiatan dan mutlak diperlukan dalam suatu pengelolaan atau manajemen, bagaimanapun bentuk manajemen atau pengelolaan yang dijadikan sebagai obyeknya.

Selanjutnya penulis terangkan secara singkat ke lima unsur pengelolaan tersebut :

- Man ( = manusia, orang, tenaga kerja).

Manusia adalah faktor yang paling menentukan dalam kegiatan pengelolaan. Untuk melakukan kegiatan pengelolaan diperlukan peran manusia, tanpa adanya manusia, pengelolaan lembaga pendidikan Islam tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya.

- Money ( = keuangan, pembiayaan).

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

- Material atau bahan-bahan.

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

- Methods (= Metode, cara-cara kerja).

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

- Pemakai lulusan

Tanpa ada pemakai lulusan bagi hasil pendidikan jelas tujuan menejemen lembaga pendidikan tidak akan tercapai. Saiah satu tujuan pokok bagi dunia pendidikan adalah minimal mempertahankan kualitas yang sudah ada, bila mungkin berusaha menanamkan kemandirian bagi para peserta didik. Oleh karena itulah salah satu sarana atau alat pengelolaan atau manajemen khususnya dalam lembaga pendidikan, lulusan pun penting keberadaannya<sup>19</sup>.

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

---

<sup>19</sup> Drs. A. Tabrani, *Opcit*, hal. 28-29.

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

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

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

- Lapangan manajemen yang digeluti.
- Latar belakang filsafat dan ilmu pokok sebelum mereka menggeluti ilmu manajemen<sup>20</sup>.

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

- Menurut Hersey, beliau hanya menyebutkan 4 fungsi, yaitu : merencanakan, meng-organisasi, memotivasi dan mengontrol<sup>21</sup>.
- Menurut Wilim Spriegel, beliau menyebutkan 3 fungsi pada pengelolaan, yaitu : planning, organizing dan control.
- Menurut Louis A. Allen, bahwa fungsi pengelolaan lembaga pendidikan adalah : leading, planning, organizing dan controlling.

<sup>20</sup> Drs. EK. Mochtar Effendy, *Opsit*, hal. 72.

<sup>21</sup> DR. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta, Cetakan I 1988, hal. 14.

- Menurut Henry Fayl, fungsi pengelolaan lembaga pendidikan adalah : planning, organizing, commanding, coordinazing, reporting dan controlling.
- Menurut George R. Terry, adalah : planning, organizing, actuating dan controlling<sup>22</sup>.

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

Dari perbandingan di atas juga diketahui, bahwa : fungsi planning semuanya sama, hanya ke dalam planning harus dimasukkan unsur budget, organizing juga sama, hanya ada yang ditambah dengan staffing dan assembling resources. actuating sama juga, hanya ada yang menggunakan commanding, coordinating-directing dan untuk cotrolling ada juga yang menggunakan reporting<sup>23</sup>. Tetapi pada umumnya adalah sama, hanya saja istilah-istilah diantara pakar itu berbeda-beda.

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

---

<sup>22</sup> Drs. A. Tabrari, *Opcit*, hal. 31.

<sup>23</sup> Drs. Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, Mandar Maju, Bandung, Cetakan I, 1992, hal. 7.

Dan selanjutnya penulis kemukakan secara singkat pengertian dari fungsi-fungsi tersebut dan langkah-langkah yang digunakan dalam masing-masing fungsi tersebut dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, yaitu :

a. Planning (perencanaan)

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

Perencanaan adalah : usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan dalam dan oleh sesuatu organisasi atau lembaga dalam rangka pencapaian tujuan telah ditentukan sebelumnya<sup>24</sup>.

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

Dari pengertian tentang perencanaan diatas terdapat empat pokok pikiran, yaitu

---

<sup>24</sup> Prof. DR. Sondang P. Siagian, MPA., Fungsi-fungsi Manajerial, Bumi Aksara, Jakarta, Cetakan II, 1992, hal. 50.



1. Sesuatu yang direncanakan itu tidaklah muncul dengan sendirinya, melainkan dengan sadar diketahui akan sesuatu yang membutuhkan perencanaan, dengan cara melakukan penelitian terlebih dahulu. Jadi seorang pengelola atau manajer sebagai perencana perlu mendapatkan informasi yang ada kaitannya dengan pengelolaan lembaga pendidikan Islam.
2. Seorang pengelola sebagai perencana harus siap menanggung resiko akan keputusan yang diambil, karena rencana merupakan keputusan yang dilaksanakan dimasa yang akan datang, dan belum tentu kondisi dimasa yang akan datang itu sesuai dengan yang direncanakan.
3. Perencanaan itu memandang masa yang akan datang, jadi tidak bisa dengan peramalan. Masa yang akan datang merupakan kelanjutan masa sekarang, dan masa sekarang merupakan kelanjutan dari masa yang lalu. Oleh karena itulah dalam mengelola harus diperhatikan bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan Islam pada masa sebelumnya dan sesudahnya nanti.
4. Suatu rencana pada pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus benar-benar berarti, bahwa dengan adanya perencanaan itu, maka akan memudahkan pengelola untuk mencapai tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam tersebut<sup>25</sup>.

---

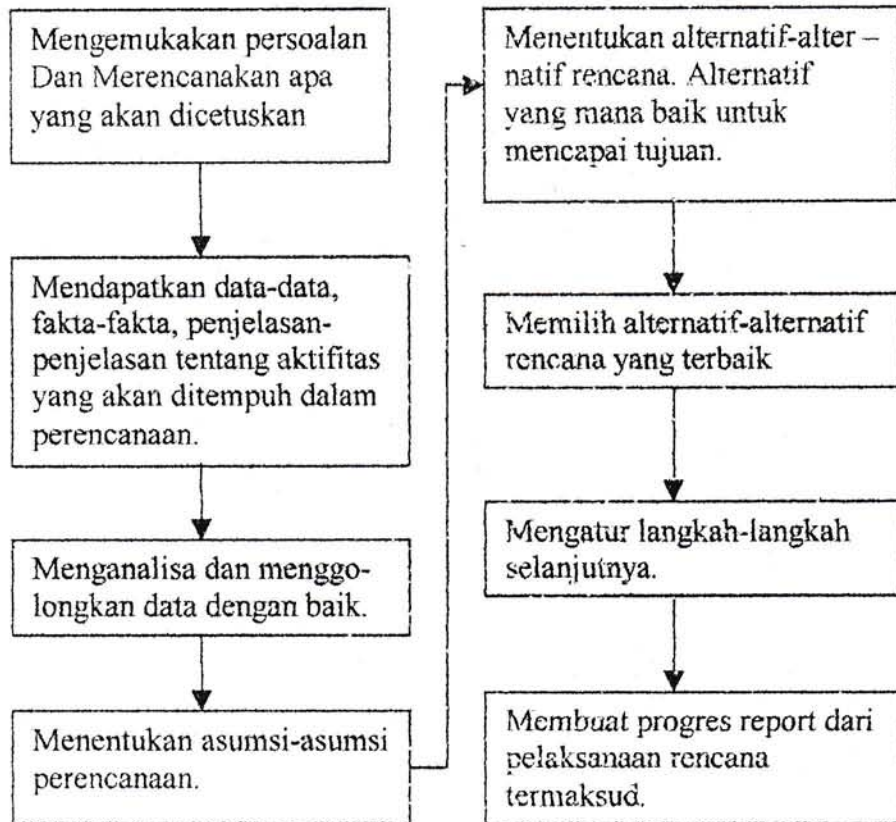
<sup>25</sup> Ibid, hal. 51.

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

1. Mengemukakan dengan se jelas mungkin apa persoalan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dan perencanaan apa yang dicetuskan.
2. Mendapatkan data-data, fakta-fakta, penjelasan-penjelasan yang selengkap mungkin tentang aktifitas-aktifitas dalam pengelolaannya yang akan ditempuh dalam perencanaan tersebut.
3. Menganalisa dan menggolong-golongkan data-data lengkap tersebut dengan sebaik-baiknya, untuk memungkinkan diperolehnya secara tepat data-data yang bersangkutan paut dan yang kurang bersangkutan paut.
4. Kemudian tentukanlah asumsi-asumsi perencanaan, setelah data-data, informasi-informasi pengelolaan lembaga pendidikan Islam itu dianalisa dan digolong-golongkan, tentunya sebagai dasar perencanaan.
5. Menentukan alternatif-alternatif rencana untuk mengetahui beberapa kemungkinan yang dapat ditempuh situasi dan kondisi.
6. Lalu pilihlah yang terbaik dari alternatif-alternatif rencana tersebut, berdasarkan pada praktis, efisien dan efektifkah pilihan tersebut.
7. Kemudian mengatur langkah-langkah selanjutnya, baik urutan maupun waktu-nya, agar rencana yang telah diperoleh tersebut dapat dicapai dengan baik.

8. Dan yang terakhir adalah membuat "progres report" dari pelaksanaan rencana termaksud, untuk mengetahui hasil-hasil yang dicapai dari langkah demi langkah dan koreksi-koreksi apa yang sekiranya perlu dilaksanakan<sup>26</sup>

Dan jika langkah-langkah itu digambarkan adalah :



b. Organizing (pengorganisasian).

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

<sup>26</sup> Susilo Martoyo, SE. *Opcit.*, hal. 73.

Pengeorganisasian adalah : keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya<sup>27</sup>.

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

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

---

<sup>27</sup> Prof, DR. Sondang P. Siagian, *Opcit*, hal. 81.

6. Kemudian pengaturan-pengaturan tersebut di atas selanjutnya dibuat sekema atau bagan organisasi<sup>28</sup>.

c. Actuating (penggerakkan).

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

Penggerakkan atau actuating adalah : keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis<sup>29</sup>.

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

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

---

<sup>28</sup>Susilo Martoyo, SE., Opcit, hal. 94.

<sup>29</sup> Prof. DR. Sondang P. Siagian., MPA. Opcit, hal. 128.

8. Mungkin bahwa kebanyakan orang menginginkan sesuatu. Hak dan manfaat apa yang seharusnya diperoleh orang dalam organisasi perlu adanya kejelasan, agar dapat mendorong timbulnya motivasi yang positif.
9. Mengikut sertakan dalam proses manajemen atau pengelolaan. Para bawahan senang untuk diberitahu tentang perubahan dalam organisasi, oleh karena itu jadikanlah mereka bagian dalam proses pengelolaan.
10. Perintah-perintah atau instruksi-instruksi hendaknya sejelas dan selengkap mungkin. Dengan ini bawahan atau anggota pengelola mengetahui apa yang harus dikerjakan dan kearah mana hasil yang ingin dicapai.
11. Hendaknya menggunakan supervisi yang efektif. Hal ini perlu bagi pengelola, karena dengan itu pengelola atau pekerjaan mana yang belum dilakukan dengan baik. Jadi pengawasannya itu terhadap tugas-tugas para bawahannya.

Langkah-langkah lain masih dapat diciptakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Yang penting sekali untuk mendapatkan perhatian pimpinan dalam hal ini adalah sikap-sikap pimpinan dalam menggerakkan (actuating) tersebut<sup>30</sup>.

d. Controlling (pengawasan).

Controlling merupakan fungsi organik manajemen yang terakhir dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam ini. Bisa dikatakan juga bahwa tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian dan penggerakkan tidak perlu adanya

---

<sup>30</sup> Susilo Martoyo, SE., *Opcit*, hal. 120-122

pengawasan, karena kalau pengawasan tetap dilaksanakan, apa yang perlu diawasi ?.

Controlling (pengawasan) adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya<sup>31</sup>.

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

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

1. Menentukan standar atau dasar untuk pengawasan.
2. Meneliti pelaksanaan pekerjaan dengan baik, dengan cara membandingkan pelaksanaan dengan standar tersebut dan menentukan perbedaan-perbedaan yang terjadi bila ada.
3. Mengadakan tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi (bila ada penyimpangan-penyimpangan). Dan dalam tindakan koreksi ini bermacam-macam, antara lain dengan melihat actuating, meninjau kembali standar yang telah ditentukan, peninjauan kembali atas planningnya dan lain sebagainya<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Prof. DR. Sondang P. Siagian, MPA., *Opcit*, hal. 169.

<sup>32</sup> Susilo Martoyo, *Opcit*, hal. 127.

## B. Tingkatan-tingkatan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam

Menurut tingkatannya, pengelolaan lembaga pendidikan Islam dapat dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu : Manajemen puncak (top management), manajemen tengah (middle management) dan manajemen bawah (lower management)<sup>33</sup>.

Selanjutnya siapakah yang menduduki tempat top management, middle management dan lower management itu ? jawabannya adalah tergantung dari atau pada organisasi atau lembaga pendidikan yang kita lihat. Kalau kita melihat pada organisasi yang besar misalnya yang menjadi manajemenn puncaknya adalah direktur Jendral DIKDASMEN, maka manajemen atau pengelola tingkat tengah adalah Kepala-kepala Kanwil atau Kandepdikbud dan yang menjadi lower managementnya adalah Kepala Sekolah. Lain lagi persoalannya, kalau kita melihat lembaga pendidikan yang lebih kecil lagi, misalnya yang menjadi top management adalah Kakanwil Depdikbud, maka Kandep Dikbud daerah menjadi middle management dan yang menjadi lower managementnya adalah kepala Depdikbudcam, begitu seterusnya.

Dan dalam pembahasan ini, penulis menjadikan lembaga pendidikan Islam yang berstatus swasta, yakni lembaga pendidikan yang dimiliki oleh organisasi keagamaan. Penulis akan melihat pada tingkatan pengelolaan lembaga pendidikan yang paling kecil, hal ini sesuai dengan obyek penelitian yang penulis ambil, yaitu pada Madrasah Ibtidaiyah (MI). Karena Madrasah Ibtidaiyah tersebut, sebagai

---

<sup>33</sup> Drs. A. Tabrani, Opcit, hal. 66.



lembaga pendidikan Islam yang berstatus swasta dan berada di bawah naungan organisasi keagamaan, yaitu Organisasi Muhammadiyah, maka yang menjadi top management adalah pimpinan daerah Muhammadiyah yang mana kepala sekolah-kepala sekolah menjadi middle managementnya dan yang menjadi lower managementnya adalah para pengelola pada tiap-tiap bidang yang ada pada lembaga pendidikan tersebut, atau yang kita kenal istilah: Waka (Wakil Kepala) pada tingkat SLTP/SMU, misalnya waka kurikulum, waka kesiswaan dan lain-lain.

Untuk lebih jelasnya penulis kemukakan secara singkat tingkatan-tingkatan pengelolaan lembaga pendidikan Islam pada organisasi atau lembaga yang paling kecil, yaitu :

#### 1. Top management (pengelolaan puncak).

Pimpinan daerah Muhammadiyah majlis DIKDASMEN dalam hal ini sebagai pengelola lembaga pendidikan Islam tingkat puncak, dapat juga dikatakan sebagai ketua yayasan yang bertanggung jawab penuh pada lembaga pendidikan Islam tersebut. Dan masih banyak yayasan-yayasan yang berfungsi sebagai lembaga pendidikan, misalnya Yayasan Pendidikan Nasional, Erlangga, lembaga pendidikan Ma'arif NU, Yayasan pendidikan Katholik Santo Yoseph dan lain sebagainya. Dan kalau kita melihat status dari yayasan-yayasan itu, maka keseluruhannya adalah merupakan yayasan-yayasan atau badan-badan yang berstatus swasta.

Dan lembaga-lembaga pendidikan pendidikan yang berstatus swasta itu juga mendapatkan perhatian dari pemerintah, hal ini terdapat pada UU no. 4 tahun 1950

bab IX pasal 14 ayat 1 yang berbunyi : sekolah-sekolah partikular yang memenuhi syarat-syarat, dapat menerima subsidi dari pemerintah untuk pembiayaannya<sup>34</sup>.

Yayasan sebagai lembaga pendidikan yang berstatus swasta itu akan dipertegas lagi, apabila yayasan-yayasan tersebut dalam memberikan pendidikan kepada murid, disamping pendidikan yang bersifat umum juga memberikan pula pendidikan agama tertentu yang sesuai dengan sifat yayasan tersebut, sehingga sekolah-sekolah yang bertindak sebagai badan pendidikan juga bertindak sebagai badan atau lembaga keagamaan, jadi disamping mendapat pelajaran umum juga mendapat pelajaran agama. Dengan demikian jelaslah, bahwa yayasan pendidikan yang seperti itu dapat diakui sebagai suatu lembaga pendidikan.

Masalah yayasan pendidikan ini perlu dipertegas dan diperjelas keberadaannya, yayasan pendidikan itu benar-benar melakukan kegiatan belajar mengajar atau tidak, benar-benar merupakan badan yang merasa wajib ikut bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan atau tidak, karena pada kenyataannya banyak yayasan pendidikan yang hanya sebagai badan-badan sosial biasa, yang kedudukannya sama dengan badan-badan sosial lain, yang bergerak dalam bidang jasa, seperti Bank Tabungan, Asuransi Jiwa dan sebagainya. Hanya saja kebetulan mereka bergerak dibidang pendidikan<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Drs. Amir Daien Indrakusuma, Pengantar Ilmu Pendidikan, Usaha Nasional, Surabaya, 1973, hal. 106.

<sup>35</sup> Ibid, hal. 107.

## 2. Middle Management (pengelolaan tengah)

Kepala sekolah-kepala sekolah sebagai pengelola tingkat tengah yang berperan secara langsung pada lembaga pendidikan dan yang bertanggung jawab pada seluruh bidang yang ada pada lembaga pendidikan tersebut, misalnya bidang personalia, bidang kesiswaan, bidang keuangan dan lain-lain. Tentunya pada bidang-bidang tersebut juga ada penagejolanya yang memiliki kedudukan sebagai lower management pada obyek penelitian yang diambil penulis.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, dikatakan demikian, karena kepala sekolah yang lebih dekat dan yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan pada tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai atau tidaknya tujuan itu, sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan<sup>36</sup>.

Kapala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada tiap-tiap lembaga pendidikan harus mempunyai sikap dan sifat kepenuimpinan yang demokratis, sesuai dengan sifat pendidikan di Indonesia, artinya kepala sekolah itu tidak hanya bertanggung jawab pada kelancaran jalannya kegiatan dalam sekolah saja, memang itulah tugas pokok bagi kepala sekolah, tetapi melihat situasi dan kondisi serta perkembangan lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia khususnya. Banyak masalah-masalah yang muncul, ini merupakan tanggung jawab kepala

---

<sup>36</sup> Drs. M. Ngalim Purwanto, MP., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, Cetakana VII, 1995, hal. 101.

sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan, disamping tanggung jawab para pengelola lainnya, seperti ketua yayasan atau pengelola yang lebih tinggi posisinya dari pada kepala sekolah pada suatu lembaga pendidikan. Masalah-masalah baru yang muncul pada sekolah-sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan baik yang berstatus swasta maupun negeri tidak jauh berbeda, misalnya kekurangan ruang belajar, gedung sekolah yang sudah rusak, buku-buku sekolah yang hampir tiap tahun berubah, kekurangan tenaga guru, gedung yang sangat kurang, tidak adanya alat-alat pelajaran dan lain-lain yang semuanya itu merupakan tanggung jawab para pengelola, khususnya kepala sekolah.

Kemampuan kepala sekolah sangat menentukan dalam usahanya mengelola dan membina sekolah atau lembaga pendidikan, usaha itu dapat dilakukan melalui kegiatan administrasi, kepemimpinan dan pengelolaan atau manajemen. Sehubungan dengan itulah, maka dapat dikatakan, bahwa kepala sekolah selaku administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan lembaga pendidikan yang diselenggarakan disuatu sekolah. Disamping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (human relationship) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personil, agar secara serempak seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Dan yang terakhir kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan berfungsi

mewujudkan pendayagunaan setiap personal secara tepat agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal, untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif dalam proses belajar mengajar di sekolah<sup>37</sup>.

### 3. Lower management (pengelolaan bawah)

Dalam hal ini yang menjadi pengelola lembaga pendidikan tingkat bawah adalah para pengelola bidang-bidang yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Bidang-bidang itu bermacam-macam tergantung pada jenjang pendidikannya, kemampuan serta kebutuhan lembaga pendidikan tersebut, untuk itu kita kenal juga adanya istilah wakil kepala (waka).

Bidang-bidangitu antara lain bidang personalia, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana dan lain-lain yang semuanya itu membutuhkan seorang pengelola yang bertanggung jawab dalam pengurusannya atau pengelolaanya. Dalam hal ini tugas utama pengelola bidang-bidang tersebut tetap harus dilaksanakan yaitu sebagai guru (pendidik), tetapi tidak semua guru menjadi pengelola bidang itu, atau dapat penulis istilahkan sebagai pegelola lembaga tingkat bawah. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengelola tingkat bawah ini mereka tidak akan dilepaskan begitu saja oleh pengelola lembaga pendidikan tingkat tengah, yaitu kepala sekolah, begitu pula kepala sekolah sebagai pengelola

---

<sup>37</sup> DR. H. Hadari Nawawi, Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas, Tema Baru, Jakarta, Cetakan III, 1989, hal. 90.

tingkat tengah, juga selalu diawasi bahkan kadang kala ditegur oleh pengelola puncak, yaitu ketua yayasan dalam hal ini adalah PDM Majlis DIKDASMEN.

Guru disamping sebagai tenaga pengajar atau pendidik merupakan tugas utamanya juga sebagai pengelola, harus memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pengelolaanya. Karena situasi dan kondisi yang selalu berubah inilah yang seakan-akan mengharuskan untuk diadakan pengembangan dan perbaikan sistim maupun isi pengelolaanya, agar lembaga pendidikan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat luas.