

# MANAJEMEN PENDIDIKAN DAYAH

*by Al Muhajir*

---

**Submission date:** 24-Jun-2021 01:30PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1611452874

**File name:** Buku\_Manajemen\_Pendidikan\_Dayah-1.pdf (2.43M)

**Word count:** 61008

**Character count:** 417749

# MANAJEMEN *Pendidikan Dayah*

Dayah merupakan lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia dan telah banyak melahirkan Ulama, juru dakwah, pendidik dan pemimpin yang berwawasan luas, sehingga mampu menyelesaikan berbagai persoalan umat serta mampu berhadapan dengan cobaan dan rintangan dalam usaha menyelaraskan agama Islam ke seluruh penjuru tanah air. Memperhatikan perkembangan Dayah, maka nampak jelas peranannya dalam usaha pembinaan pendidikan terhadap masyarakat, terutama dalam membina generasi muda. Secara langsung, Dayah dapat dikatakan sebagai lembaga yang dapat menyukseksikan program-program pemerintah baik Pusat maupun Daerah (Aceh). Pemerintah telah memberikan perhatian terhadap perkembangan Dayah, salah satu bentuk perhatiannya adalah memberikan bantuan kepada Dayah baik dalam bentuk financial, fasilitas, maupun legalitas.

Buku yang ada di tangan pembaca, penulis menawarkan beberapa teori dan konsep tentang manajemen pendidikan Dayah yang bisa digunakan sebagai landasan teoritis dalam pengembangan lembaga Dayah. Karena luasnya pembahasan, rung lingkup manajemen, buku Manajemen Pendidikan Dayah ini penulis fokuskan pada ranah hakikat manajemen histories dan perkembangan Dayah, dan operasional manajemennya yang terdiri dari kepemimpinan Dayah, manajemen sанtri (peserta didik) Dayah, manajemen teungku (pendidik) Dayah, manajemen kurikulum Dayah, manajemen sarana dan prasarana Dayah, manajemen keuangan Dayah dan manajemen hubungan masyarakat Dayah serta Dayah Inklusif: Pendidikan Alternatif bagi Anak Disabilitas Aceh.

DR. AL MUHAJIR, MA

DR. AL MUHAJIR, MA

MANAJEMEN *Pendidikan Dayah*

# MANAJEMEN *Pendidikan Dayah*

Dayah, demikian sebutan masyarakat Aceh kepada Pesantren yang merupakan sebuah "warisan" yang telah ditinggalkan sejak dulu. Dayah merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, telah banyak melahirkan Ulama, juru dakwah, pendidik dan pemimpin yang berwawasan luas.



9 786026 960672

SEFA BLAHU PERSADA  
Jl. Molliekussalih No. 3 Bayu - Aceh Utara  
email: setabumupersada@gmail.com  
Telp. 085260363550



# **MANAJEMEN PENDIDIKAN DAYAH**

**Dr. Almuhajir, MA**

Diterbitkan Oleh :



CV. Sefa Bumi Persada  
Bayu – Aceh Utara  
2018

## **MANAJEMEN PENDIDIKAN DAYAH**

Oleh: Dr. Almuhamir, MA

Hak Cipta © 2018, pada Penulis

Design Cover dan Layout: Ihsan  
Pracetak dan Produksi: CV. Sefa Bumi Persada

### **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

*Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun,  
baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotocopy, merekam  
atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.*

Penerbit:

**SEFA BUMI PERSADA**

Jl. Malikussaleh No. 3 Bayu, Aceh Utara

Email: sefabumipersada@gmail.com

*Dr. Almuhamir, MA  
Manajemen Pendidikan Dayah  
Lhokseumawe; Sefa Bumi Persada, 2018*

ISBN: 978-602-6960-67-2

Hal. 205.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah Maha Pencipta akan segala potensi-potensi yang telah Ia berikan pada manusia dan menjadikan manusia senantiasa hadir dalam ruang lingkup ketauhidan pada-Nya. Hadirnya Rasulullah SAW sebagai mediator akan proses penghambaan kepada Allah SWT, sehingga terwujudnya manusia yang cerdas intelektualnya dan cerdas emosionalnya.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, beberapa lembaga pendidikan Dayah di Aceh mengalami perkembangan pada aspek manajemen. Dampaknya, lembaga pendidikan Dayah mempunyai peranan yang besar dalam dunia pendidikan, baik secara lokal maupun nasional, terutama dalam pendidikan Islam. Untuk mencetak generasi penerus yang cerdas dan berakhlaq mulia diperlukan pendidikan yang menyeluruh, dalam arti mencakup semua potensi baik dari aspek *kognitif*, *afektif*, dan *psikomotor*. Lembaga pendidikan Dayah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang mengkombinasikan ketiga aspek tersebut, tidak hanya menekankan aspek kecerdasan kognitif semata, akan tetapi juga menekankan pada aspek afektif dan psikomotor, yaitu dengan mengajarkan nilai-nilai dan norma yang sesuai dengan syariat Islam serta membekali para santri dengan ketrampilan-ketrampilan yang berguna bagi kehidupan sehari-hari.

Dayah di Aceh telah mampu menunjukkan partisipasi aktifnya bersama-sama elemen masyarakat termasuk pemerintah dalam menukseskan program-program pembangunan, terlebih dalam hal kehidupan keagamaan dan pencerdasan anak bangsa. Pergulatan literatur sejarah dan dinamika sosial secara dialektik membuat Dayah mempunyai kesadaran dan konsen untuk ikut mengawasi proses perjalanan bangsa sesuai dengan cita-cita agama dan masyarakat secara universal.

Dalam lintasan sejarah, eksistensi Dayah menjadi istimewa karena ia menjadi pendidikan alternatif (penyeimbang) dari pendidikan yang dikembangkan oleh kaum kolonial (Barat) yang hanya bisa dinikmati oleh segelintir orang. Dayah menjadi tempat berlabuh umat Islam yang tersingkir secara budaya (pendidikan) akibat perlakuan diskriminatif penjajah. Kini perkembangan Dayah dengan sistem pendidikannya mampu mensejajarkan diri dengan pendidikan lain pada umumnya. Kenyataan ini menjadi aset yang luar biasa baik bagi perkembangan pendidikan Dayah maupun pendidikan Aceh bahkan nasional pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Dari sana diharapkan tumbuh kaum intelektual yang berwawasan luas dengan landasan spiritual yang kuat.

Untuk menjawab tantangan global dalam berbagai dimensi kehidupan, Lembaga pendidikan Dayah harus banyak membenah diri untuk menjawab tantangan tersebut. Dalam buku ini, penulis menyajikan Dayah dari sisi sejarah, garapan managemennya (kajian teori dan perspektif Islam) untuk dapat dijadikan sebagai wacana dan pemikiran baru bagi pihak penyelenggara Dayah untuk menghadapi tantangan masa yang akan datang dengan judul *Manajemen Pendidikan Dayah*.

Demikianlah semoga buku ini bermanfaat adanya. Penulisan buku ini, tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari banyak pihak. Ucapan terima kasih penulis terutama bagi keluarga besar Saya yaitu yang teristimewa Ayahanda dan Ibunda, seluruh Kakanda dan Adinda, serta yang teristimewa istri dan putra-putri tersayang. Selanjutnya Bapak Rektor IAIN Lhokseumawe, para Wakil Rektor, serta seluruh civitas akademika dan karyawan yang ada di lingkungan IAIN Lhokseumawe, yang telah memberikan motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa buku yang sederhana ini, jauh dari kurang sempurna jika dibandingkan dengan penulis yang sudah berpengalaman, namun penulis yakin bahwa sekecil apapun dari hasil penulisan buku ini tentu ada hal yang dapat diambil manfaatnya. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan bagi para pembaca kritik dan saran yang membangun jika dalam buku ini terdapat hal-hal yang tidak ilmiah, baik secara metodologi maupun kontennya demi untuk kesempurnaan dari sebuah penulisan buku.

Lhokseumawe, November 2018  
Penulis,

**Dr. Almuhibajir, MA**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	i
<b>DAFTAR ISI .....</b>	ii
<b>1. HAKIKAT MANAJEMEN</b>	
A. Pendahuluan .....	1
B. Sejarah Perkembangan Manajemen .....	2
C. Pengertian Manajemen .....	6
D. Prinsip-prinsip Manajemen .....	9
E. Fungsi-fungsi Manajemen .....	11
<b>2. SEJARAH DAYAH DAN PERKEMBANGANNYA</b>	
A. Pendahuluan .....	31
B. Hakikat dan Histories Dayah .....	32
C. Dayah dan Masyarakat Aceh .....	36
D. Symbiosis Mutualisme Dayah dan Pemerintah .....	40
<b>3. KEPEMIMPINAN DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	47
B. Definisi Kepemimpinan .....	49
C. Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam .....	50
D. Kepemimpinan Pendidikan Dayah .....	56
E. Sistem Kepemimpinan Dayah .....	57
F. Fungsi Kepemimpinan Dayah .....	59
G. Sifat-sifat Kepemimpinan Dayah .....	60
H. Komunikasi Dalam Kepemimpinan Dayah .....	63
I. Motivasi Dalam Kepemimpinan Dayah .....	65
<b>4. MANAJEMEN SANTRI (Peserta Didik) DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	69
B. Hakikat Peserta Didik .....	70
C. Hakikat Santri .....	74
D. Pengertian Manajemen Santri .....	75
E. Landasan Yuridis Formal Manajemen Santri .....	77
F. Prinsip Manajemen Santri .....	79
G. Tahapan Manajemen Santri .....	81
<b>5. MANAJEMEN TEUNGKU (PENDIDIK) DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	88
B. Hakikat Pendidik .....	90
C. Kedudukan Teungku Dayah .....	93
D. Landasan Manajemen Teungku Dayah.....	96
E. Tahapan Manajemen Teungku.....	98

<b>6. MANAJEMEN KURIKULUM DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	107
B. Pengertian Kurikulum .....	109
C. Landasan Manajemen Kurikulum Dayah .....	113
D. Prinsip Kurikulum Dayah .....	114
D. Fungsi Kurikulum Dayah.....	120
E. Tahapan Manajemen Kurikulum dayah .....	124
F. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kurikulum Dayah .....	128
<b>7. MANAJEMEN KEUANGAN DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	131
B. Pengertian dan Tujuan Manajemen Keuangan Dayah .....	133
C. Landasan Manajemen Keuangan Dayah .....	134
D. Sumber Keuangan Dayah .....	135
E. Prinsip Manajemen Keuangan Dayah .....	137
F. Tahapan Manajemen Keuangan Dayah .....	140
<b>8. MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	147
B. Definisi Manajemen Sarana dan Prasarana Dayah.....	149
C. Landasan Manajemen Sarana dan Prasarana Dayah .....	150
D. Prinsip dan Tujuan Manajemen Saran dan Prasarana Dayah .....	151
E. Proses Manajemen Saran dan Prasarana Dayah .....	153
<b>9. MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT DAYAH</b>	
A. Pendahuluan .....	163
B. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat Dayah .....	165
C. Landasan Manajemen Hubungan Masyarakat Dayah .....	167
D. Simbiosis Mutualisme Hubungan Masyarakat Dayah .....	168
E. Jenis dan Prinsip Manajemen Hubungan Masyarakat Dayah .....	174
F. Tahapan Manajemen Hubungan Masyarakat Dayah .....	178
<b>10. DAYAH INKLUSIF: PENDIDIKAN ALTERNATIF BAGI ANAK DISABILITAS ACEH</b>	
A. Pendahuluan .....	187
B. Anak Disabilitas .....	188
C. Pembentukan Lembaga Pendidikan Dayah Inklusif.....	190
D. Model Pendidikan Dayah Inklusif.....	192
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	202
<b>BIOGRAFI PENULIS</b>	

## **BAB I**

### HAKIKAT MANAJEMEN

#### **A. Pendahuluan**

Nabi Adam dan Siti Hawa sebagai manusia pertama menghuni dunia dengan tekun telah menata sejarah kehidupan manusia tahap demi tahap dengan tatanan yang perspektif. Tatanan kehidupan manusia melalui tata cara yang selalu berkembang sesuai dengan situasi dan kondisinya. Tatanan kehidupan yang tertata baik dan terarah merupakan sendi-sendi manajemen yang tidak bisa terpisahkan dengan kehidupan manusia.

Sejak manusia hidup berkelompok, aktivitas yang kini disebut manajemen telah menjadi bagian dari kehidupannya. Manajemen sebenarnya sama usianya dengan kehidupan manusia, mengapa demikian karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen, baik langsung maupun tidak langsung, baik di sadari ataupun tidak disadari. Manajemen diperlukan dalam segala bidang, organisasi serta tipe kegiatan. Dimana orang-orang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kehidupan keluarga, berorganisasi, bermasyarakat, dan bernegara, manajemen merupakan upaya yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Perkembangan masyarakat ke arah kemajuan yang lebih baik memerlukan manajemen yang cocok dengan perkembangan zaman. Makin berkembang suatu kelompok, organisasi, masyarakat dan bangsa makin meningkat pula kebutuhan terhadap manajemen yang cocok dengan kebutuhan dan kepentingan bersama.

Singkatnya, perkembangan masyarakat modern tidak bisa dipisahkan dengan perkembangan manajemen. Dalam perkembangan masyarakat, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, manajemen memberikan kontribusi terhadap berbagai aspek kehidupan dan kelembagaan seperti dalam bidang ekonomi, pemerintahan, militer, kemasyarakatan dan pendidikan.

Sulaiman Al-Haqiil mengemukakan bahwa sejak Allah SWT menciptakan manusia di muka bumi ini manusia telah berupaya untuk menetapkan tatanan kehidupannya dengan tujuan agar dapat mencapai kebahagiaan bagi dirinya. Untuk mencapai kebahagiaan tersebut, manusia harus melakukan kerja sama dengan orang lain dalam lingkungan tempat tinggalnya. Kerja sama tersebut tiada lain adalah suatu kegiatan yang wajib

dilakukan oleh setiap manusia di segala aspek kehidupan, baik yang berada dalam kelompok masyarakat yang besar maupun dalam kelompok masyarakat yang kecil. Sebagaimana Allah SWT telah memberi kemampuan pada setiap manusia yang diciptakannya untuk menata kehidupannya dengan gaya yang memungkinkan dirinya dapat hidup di zamannya dan sesuai dengan berbagai kemampuan dasarnya.

Praktik manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studi manajemen secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Manajemen telah dipraktikkan dalam bisnis, rumah sakit, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan dan aktivitas lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material akan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan menfungsikan manajemen.

Manajemen selalu ada dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan rumah tangga, lembaga pendidikan, koperasi, yayasan, perusahaan, pemerintahan, dan lain sebagainya. Dengan manajemen yang baik maka pembinaan kerjasama akan serasi dan harmonis, saling menghormati dan mencintai, sehingga tujuan optimal akan tercapai. Begitu pentingnya peranan manajemen dalam kehidupan mengharuskan kita mempelajari, menghayati, dan menerapkannya demi hari esok yang lebih baik.

Manajemen itu laksana jantung yang selalu menyodorkan semangat kepada seluruh anggota masyarakat. Manajemenlah yang membuat berbagai perencanaan dan pengorganisasian di dalam berbagai organisasi yang ada di setiap masyarakat. Manajemenlah yang memberikan berbagai bantuan untuk setiap individu. Manajemen mengeksplorasi seluruh sumber daya di dalam suatu yayasan/organisasi/lembaga demi mewujudkan tujuan-tujuannya dalam rangka membantu seluruh individu maupun masyarakat.

## B. Sejarah Manajemen dan Perkembangannya

Pada dasarnya manajemen dalam kehidupan manusia sudah ada, bahkan sebelum sebutan manajemen itu diberikan. Karena pada kodratnya Tuhan sudah memberikan kemampuan kepada manusia untuk bisa mengelola hal apa saja yang ada di bumi. Ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini, walaupun banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen.

Pada zaman purba atau zaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan ke ahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya. Manajemen kemudian berkembang sesuai

dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terus tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia. Mempelajari sejarah manajemen sangat penting, karena dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini.

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal manajemen, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Berikut penjelasan keempat fase evolusi pemikiran manajemen:

### **1. Pemikiran Awal Manajemen**

Ilmu Manajemen pada sebelum abad 20 terjadi 2 (dua) peristiwa yang cukup penting. Peristiwa *pertama* tahun 1776 saat Adam Smith memunculkan doktrin ekonomi klasik “*The Wealth of Nation*” yang dalam buku yang ia terbitkan mengemukakan tentang keunggulan ekonomis yang akan didapat oleh organisasi atas pembagian kerja. Pembagian kerja atau *division of labor* ini oleh Adam Smith yaitu mengenai perincian pekerjaan pekerjaan kepada tugas yang lebih spesifik serta berulang.

Dengan meneliti sebuah industri pabrik peniti sebagai penelitian, Adam Smith mengungkapkan bahwa dengan 10 orang menjalankan tugas khusus perusahaan bisa memproduksi sekitar 48 ribu peniti dalam sehari, namun apabila tiap orang bekerja sendiri menyelesaikan pada tiap tiap bagian dari pekerjaan, menghasilkan 10 peniti saja sehari sudah sangat bagus. Adam Smith berkesimpulan bahwa suatu pembagian kerja bisa meningkatkan tingkat produktifitas dengan menghemat waktu, meningkatkan keterampilan para pekerja, dan menciptakan mesin serta penemuan yang lain yang bisa menghemat tenaga kerja

Peristiwa yang *kedua* adalah terjadinya Revolusi Industri di Britania. Revolusi industri ini ditandai dengan banyaknya penggunaan mesin yang mengantikan peran manusia yang kemudian mengakibatkan perpindahan aktivitas produksi yang awalnya dari rumah kerumah menuju tempat yang khusus untuk produksi yang dikenal sebagai “pabrik”. Akibat kejadian ini membuat para manajer kala itu memerlukan teori yang bisa membantu dalam meramalkan permintaan, kecukupan bahan baku, memberikan tugas untuk bawahan, mengarahkan aktivitas sehari hari dan yang lainnya sehingga menyebabkan ilmu manajemen kemudian dikembangkan oleh ahli.

## **2. Era Manajemen Sains**

Manajemen Sains atau manajemen ilmiah dipopulerkan oleh ahli manajemen Frederick Winslow Taylor yang ditulis dalam bukunya yang berjudul “*Principles of Scientific Management*” pada tahun 1911. Taylor memaparkan manajemen sains sebagai penggunaan metode yang ilmiah dalam menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam perkembangannya, manajemen juga didukung oleh berbagai pemikiran pemikiran yang baru dari Henry Gantt dan Gilberth. Henry Gantt mengemukakan ide bahwa seorang mandor seharusnya mampu untuk memberikan pendidikan kepada para pekerja atau karyawan untuk lebih bersifat rajin dan kooperatif. Kemudian dia mendesain sebuah grafik untuk berupaya membantu manajemen yang bisa dipergunakan dalam merancang serta mengontrol pekerjaan yang kemudian diberinama Gantt Chart.

Sementara itu, Lillian Gilbreth dan Frank yang merupakan pasangan suami istri menciptakan alat yang bisa mencatat gerakan yang dilakukan oleh pekerja serta lama waktu yang mereka habiskan dalam gerakan tersebut. Alat ini dipergunakan untuk mewujudkan sistem produksi yang efisien yang disebut sebagai “*micromotion*”

Era manajemen sains juga diramaikan oleh *teori administratif*, yaitu teori tentang hal apa yang harus dilakukan oleh manajer serta bagaimana membentuk sebuah praktek manajemen yang baik. Henry Fayol, seorang industriawan yang berasal dari Prancis mengemukakan gagasan tentang Lima fungsi manajemen yang utama. fungsi-fungsi manajemen menurut *Henry Fayol* tersebut antara lain, merancang, mengorganisasi, mengkoordinasikan, memerintah dan mengendalikan.

## **3. Era Manusia Sosial**

Pada akhir era manajemen sains ditandai dengan adanya madzab perilaku dalam pemikiran tentang manajemen. mahzab ini tidak memperoleh pengakuan luas hingga tahun 1930-an. yang menjadi katalis utama atas kelahiran mahzab ini adalah studi penelitian yang dikenal dengan *eksperimen Hawthorne*. Eksperimen ini dilaksanakan pada tahun 1920-an hingga 1930-an yang bertempat di Pabrik Hawthorne yang dimiliki Western Electric Company.

Pada awalnya, kajian ini hanya bertujuan untuk mempelajari pengaruh penerangan lampu terhadap produktifitas kerja. Dan hasil kajiannya mengindikasikan insentif semisal jabatan, lama jam kerja, upah, periode istirahat memiliki pengaruh yang sedikit terhadap output para pekerja dibandingkan tekanan kelompok, rasa aman dan penerimaan kelompok.

Peneliti kemudian menyimpulkan bahwa norma sosial atau standar kelompok adalah penentu yang utama perilaku kerja tiap individu

Ahli lainnya. *Mary Parker Follet* menerbitkan bukunya yang berjudul “*Creative Experience*” tahun 1924 berisikan suatu filosofi bisnis yang lebih mengutamakan integrasi sebagai suatu cara dalam mengurangi konflik tanpa dominasi ataupun kompromi. Follet berpendapat bahwa tugas pemimpin adalah menentukan tujuan sasaran organisasi serta mengintegrasikannya dengan tujuan kelompok dan tujuan individu, organisasi harus berdasarkan pada etika kelompok daripada individualisme, Jadi dengan demikian para manajer dan karyawan harusnya menjadikan mereka sebagai mitra, bukan sebagai lawan.

Buku “*The Functions of the Executive*” yang diterbitkan pada tahun 1938 oleh Chester Barnard menggambarkan teori tentang organisasi dalam upayanya merangsang orang lain untuk memeriksa sifat sistem koperasi. Menelaah perbedaan antara motif pribadi dengan organisasi, Barnard kemudian menjelaskan dikotomi “*efektif-efisiensi*”. Efektivitas menurut Barnard saling berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi merupakan sejauh mana motif motif para individu bisa terpuaskan. Barnard memandang organisasi formal sebagai suatu sistem yang terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan, dan komunikasi sebagai elemen yang universal, sementara itu pada organisasi yang bersifat informal, kekompakkan, komuniasi serta pemeliharaan perasaan harga diri sangat diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “*penerimaan otoritas*” yang berlandaskan pada gagasan ide bahwa atasan hanya mempunyai wewenang jika bawahannya menerima otoritas.

#### **4. Era Modern**

Dalam Era modern manajemen ditandai dengan munculnya konsep manajemen kwalitas total pada abad ke-20 yang kenalkan oleh ahli manajemen *W. Edwards Deming* dan *Joseph Juran*. Deming yang di Jepang dianggap sebagai Bapak Kontrol Kwalitas mengemukakan bahwa mayoritas permasalahan dalam hal kualitas bukanlah berasal dari kesalahan para pekerja, tetapi pada sistemnya. Dia menekankan akan pentingnya peningkatan kualitas dengan menyusun teori lima langkah reaksi berantai.

Apabila kualitas bisa ditingkatkan maka berkurangnya biaya karena biaya untuk perbaikan berkurang, kesalahan yang sedikit, minim terjadi penundaan serta pemanfaatan yang jauh lebih baik atas waktu serta material, produktifitas meningkat, pangsa pasar yang meningkat dikarenakan peningkatan terhadap kualitas serta penurunan harga, keuntungan meningkat sehingga bisa perusahaan bisa bertahan dan jumlah pekerjaan bertambah.

## C. Pengertian Manajemen

Manajemen menjadi sangat penting dari segala aspek kehidupan, karena itu manajemen menjadi icon yang urgensi baik secara individual maupun secara kelompok. Secara *etimologis*, kata *manajemen* berasal dari bahasa Inggris: *management*. Akar kata tersebut adalah *manage* atau *managiare*, yang memiliki makna: melatih kuda dalam melangkahkan kakinya. Selanjutnya dalam kata manajemen tersebut terkandung tiga makna, yaitu pikiran (*mind*), tindakan (*action*) dan sikap (*attitude*).

Dalam bahasa Arab manajemen diartikan sebagai *idaarah*, yang berasal dari kata *adaara*, yaitu mengatur. Alquran sebagai kitab sumber ilmu pengetahuan juga menyebutkan makna manajemen secara implisit, Alquran menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan. Pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-Tadbir* (pengaturan), sebagaimana firman Allah SWT dalam surat As-Sajadah ayat 5:

କର୍ମକୁ ଦେଖିବାରେ ପାଇଁ ଏହାରେ କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungannya.”*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini. Tatanan kehidupan manusia dari berbagai bentuknya secara serta merta tidak terlepas dengan yang namanya manajemen dari bentuk dan keadaan yang multi dimensi. Tentunya manajemen menjadi keniscayaan bagi kehidupan manusia untuk selalu diinovasi sesuai dengan perkembangan zaman, sehingga manajemen bisa memberi manfaat yang lebih baik.

Secara *terminologis*, ada bermacam-macam definisi tentang manajemen, tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan konprehensif dari para

pendefinisi. Para ilmuan bermacam-macam dalam mendefinisikan manajemen walaupun esensinya bermuara para satu titik temu, antara lain Ibrahim Ihsmat Mutthowwi, menjelaskan bahwa:

ان الأدارة هي الاصطلاح الذى يطلق على التوجيه والر قابة ودفع القوى العا ملة الر  
العملفى المنشأة.

*“Yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu aktivitas yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktifitas tertentu”.*

Menurut Mahmud Al-Hawary, manajemen (Al-Idarah) adalah:

الإدارة هي معرفة إلى أين تذهب ومعرفة المشاكل التي تجنبها ومعرفة القوي والعوامل التي ت تعرض لها معرفة كيفية التصرف لك ولبا خرتك والطاقم الباقي وبكماءة وبدون ضياع في مرحلة الذهاب إلى هناك.

*“Manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.”*

Daft dan Marcic menjelaskan bahwa manajemen merupakan pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sumber daya organisasi. George R. Terry menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Mondy dan Premeaux mengemukakan, manajemen adalah cara-cara atau aktivitas tertentu agar semua anggota dapat bekerja sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Sulthon Masyhud, manajemen dapat diartikan dalam empat hal, yaitu:

- a. Kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan.
- b. Segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan.
- c. Bekerja dengan menggunakan potensi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

- d. Memfasilitasi atau melayani dan menggerakkan orang lain dalam organisasi agar dapat bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif Islam, manajemen merupakan aktivitas yang berlandaskan nilai-nilai keadilan, yang merupakan perbuatan pimpinan yang tidak menyakiti atau menzalimi bawahan. Bentuk penganiayaan yang dimaksudkan adalah mengurangi atau tidak memberikan hak bawahan dan memaksa bawahan untuk bekerja melebihi ketentuan. Dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat yang baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen dalam Islam, antara lain kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlilan. Seorang manajer harus memiliki keempat sifat utama tersebut, agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal.

Abu Sin dalam Saefullah, merumuskan empat persyaratan yang harus ada dalam manajemen Islami, yaitu:

- a. Landasan nilai-nilai dan akhlak Islami. Manajemen Islami harus berdasarkan universalitas nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanusiaan, keadilan dan kesederajatan insani.
- b. Seluruh aktivitas manajemen merupakan salah satu bentuk penghambaan kepada Allah SWT., nilai ibadah harus dibangun dengan landasan ketauhidan.
- c. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan persaudaraan umat Islam, hubungan antar manusia yang sederajat, egalitarian, prinsip pada nilai-nilai universalitas kemanusiaan, kebangsaan, kemerdekaan, dan keseimbangan.
- d. Manajemen Islam yang dilandasi oleh etika dan nilai-nilai agama, menjadi salah satu alternatif dalam menyelesaikan problem individu dan sosial di tengah-tengah zaman yang semakin tidak menentu secara moral.

Pengertian manajemen di atas mengandung persamaan mendasar bahwa dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan, baik dari fungsionalitasnya maupun dari tujuan yang ditargetkan serta tersirat adanya lima unsur manajemen, yaitu pimpinan, orang-orang (pelaksana) yang dipimpin, tujuan yang akan dicapai, kerjasama dalam mencapai tujuan, dan sarana atau perlatan manajemen (*tools of management*) yang terdiri dari 6 M,

yaitu **man** (manusia), **money** (uang), **materials** (materi), **machine** (mesin), **method** (metode), dan **market** (pasar).

Tanpa adanya **manajemen**, suatu lembaga akan sia-sia dan akan sulit tercapai tujuannya, oleh karena itu ada tiga alasan diperlukan tujuan manajemen yaitu untuk mencapai tujuan manajemen dibutuhkan tujuan organisasi dan pribadi, untuk menjaga keseimbangan antara tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Dengan demikian, manajemen merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan secara efektif dan efisien melalui sumber daya manusia yang ada.

#### D. Prinsip-prinsip Manajemen

Prinsip, dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang harus ada, dasar (kebenaran yg menjadi pokok dasar berpikir, bertindak, dan sebagainya). Prinsip berfungsi sebagai dasar (pedoman) untuk bertindak, bisa dipahami sebagai acuan untuk proses dan juga sebagai pencapaian target. Yang dimaksudkan dengan prinsip di sini adalah menunjuk pada hal-hal yang harus diperhatikan dan dijadikan sebagai pegangan atau pedoman dalam pelaksanaan tugas-tugas manajemen agar pelaksanaannya menjadi baik, efektif dan efisien sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terealisasikan secara optimal, efektif dan efisien pula.

Prinsip manajemen merupakan dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok yang tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer atau pimpinan. Dalam praktiknya harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen ini hendaknya tidak kaku, melainkan harus luwes, yaitu bisa saja diubah-ubah sesuai dengan kebutuhan.

Seorang industrialis asal Perancis, Henry Fayol, dalam Nizar Ali, berpendapat bahwa prinsip-prinsip dalam manajemen sebaiknya bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Prinsip-prinsip umum manajemen (*general principle of management*) yang dikemukakan oleh Malaya dengan mengutip pandangan Henry Fayol terdiri dari:

- a. *Pembagian kerja*, pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif.
- b. *Wewenang dan tanggung jawab*, setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang.

- c. *Disiplin*, merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang.
- d. *Kesatuan perintah*, karyawan harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya.
- e. *Kesatuan pengarahan*, pelaksanaan kesatuan pengarahan tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.
- f. *Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri*, prinsip pengabdian kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi dapat terwujud, apabila setiap karyawan merasa senang dalam bekerja sehingga memiliki disiplin yang tinggi.
- g. *Penggajian pegawai*, asas pembagian gaji yang wajar dan prinsip upah yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan ketidakdisiplinan dan kemalasan dalam bekerja.
- h. *Pemusatan*, pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari simpangsiurnya wewenang dan tanggung jawab.
- i. *Tingkatan*, hirarki diukur dari wewenang terbesar yang berada pada manajer puncak dan seterusnya berurutan ke bawah, dengan adanya hirarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah.
- j. *Ketertiban*, ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi.
- k. *Keadilan dan kejujuran*, terkait dengan moral karyawan dan tidak dapat dipisahkan. Keadilan dan kejujuran harus ditegakkan mulai dari atasan karena atasan memiliki wewenang yang paling besar.
- l. *Stabilitas kondisi karyawan*, sebagai makhluk sosial manusia yang berbudaya memiliki keinginan, perasaan dan pikiran
- m. *Prakarsa*, mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir.
- n. *Semangat kesatuan dan semangat korps*, semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan lain sangat dibutuhkan oleh dirinya.

Prinsip-prinsip manajemen di atas secara esensial menurut Nanang Fatah berkontribusi terhadap kinerja manajerial dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja. Secara terperinci prinsip-prinsip manajemen tersebut bermanfaat untuk menentukan cara atau metode kerja, pemilihan pekerja dan pengembangan keahliannya, pemilihan prosedur kerja dan menentukan batas-batas tugas, mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, melakukan pendidikan dan latihan, dan menentukan sistem dan besarnya imbalan. Dalam perspektif Islam, manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik. Prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam.

Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam banyak para pakar pendidikan Islam yang berbeda pendapat, di antaranya Ramayulis berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada delapan prinsip di antaranya ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Sedangkan Langgulung berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh macam, di antaranya: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan, dan keikhlasan.

Dari beberapa pernyataan di atas, disimpulkan bahwa prinsip manajemen merupakan dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen. Dalam manajemen terdapat prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial yang menentukan kesuksesan pengelolaan sebuah sistem atau organisasi. Prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok yang tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer dari sebuah organisasi. Penerapan prinsip manajemen bersifat fleksibel sesuai kondisi organisasi yang bersangkutan, tidak kaku melainkan harus luwes yaitu bisa saja diubah sesuai dengan kebutuhan. Prinsip dalam kegiatan manajemen mempunyai kedudukan yang fundamental, sebab dengan prinsip tersebut akan memberikan motivasi tertentu dalam rangka memahami dimensi-dimensi yang ada dalam manajemen.

## E. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan dari suatu organisasi secara efektif dan efisien, manajemen

harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik pada organisasi industri, pemerintahan, perbankan, politik, keagamaan, profesi maupun pendidikan.

Sampai saat ini, belum ada konsensus, baik di antara praktisi maupun teoritis mengenai fungsi-fungsi manajemen, yang sering pula disebut dengan unsur-unsur manajemen. Dalam menjelaskan fungsi manajemen para pakar memiliki pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lain, walaupun pada umumnya memiliki kesamaan. Ada tiga belas pakar manajemen yang mengutarakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

#### **Pendapat Ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen**

No	Nama Ahli	Fungsi-fungsi Manajemen
1	Louis A.Allen	Leading, Planning, Organizing, Controlling,
2	Prajudi Atmosudirjo	Planning, Organizing, Controlling, Directing, Actuating.
3	John R. Beishline	Planning, Organizing, Controlling, Commanding.
4	Henry Fayol	Planning, Organizing, Controlling, Commanding, Coordinating.
5	Luther Gullich	Planning, Organizing, Coordinating, Reporting, Budgeting.
6	Kontz dan O'Donnell	Planning, Organizing, Controlling, Staffing, Directing.
7	William H. Newman	Planning, Organizing, Controlling, Assembling Resources, Directing.
8	Sondang P. Siagian	Planning, Organizing, Controlling, Motivating.
9	George R. Terry	Planning, Organizing, Controlling, Actuating.
10	Lyndal F. Urwick	Planning, Organizing, Controlling, Forecasting, Commanding, Coordinating.
11	Winardi	Planning, Organizing, Controlling, Coordinating, Actuating, Leading, Communicating.
12	The Liang Gie	Planning, Controlling, Improving, Decision Making, Directing, Coordinating.
13	John D. Millet	Directing dan Facilitating

Dari semua fungsi manajemen yang tersebut di atas, secara garis besar dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen tidak dapat terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Sampai saat ini, belum ada konsensus (kesepakatan) baik di antara praktisi maupun teoritis mengenai fungsi-fungsi manajemen.

Dari tiga belas fungsi manajemen di atas, ada empat fungsi manajemen secara *global* yang disepakati oleh para pakar manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan). Dalam hal ini, penulis akan memfokuskan pada empat fungsi manajemen tersebut sebagai salah satu kajian teori dalam penulisan ini (sesuai dengan rumusan masalah). Berikut penjabaran terhadap keempat fungsi manajemen:

### 1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan penentuan kegiatan yang akan dilaksanakan pada masa depan. Aktivitas ini dilakukan untuk menentukan tindakan agar mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan bisa diumpamakan jembatan penghubung antara keadaan sekarang dengan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan.

Dalam sudut pandang Islam, perencanaan yang menyeluruh tidak hanya meliputi cara berfikir strategis saja (dengan berbagai alat berfikir), tapi yang lebih penting adalah menempatkan keyakinan/keimanan kepada Allah SWT sebagai satu-satunya yang Maha Berkehendak, Maha Mengabulkan dan Maha Mengetahui yang terbaik bagi mahkluk-Nya, sementara manusia hanya bisa berencana sebagai salah satu bentuk ikhtiar, tinggal lagi manusia cukup berserah diri berharap agar pencapaian dari sebuah rencana adalah ridha-Nya semata. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hasyar ayat 18:



*"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".*

Imam Al-Ghozali menafsirkan ayat tersebut bahwa manusia diperintahkan untuk memperbaiki dirinya, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, dimana proses kehidupan manusia tidak boleh sama dengan kehidupan yang sebelumnya (kemarin), manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus

mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok.

Menurut Koontz O'Donell, perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling dasar karena manajemen meliputi penyeleksian di antara bagian pilihan dari tindakan). Ducker dalam Amirullah menyebutkan bahwa *planning* pada hakikatnya adalah pemilihan saat ini terhadap kondisi masa depan yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut. Frasa kunci yang terdapat dalam definisi tersebut adalah "pemilihan sekarang" dan "yang kita kehendaki". Dalam mewujudkan masa depan yang dikehendaki harus melakukan pemilihan sekarang, bukan pada masa depan.

*Planning* juga berarti proses pembuatan peta perjalanan menuju ke masa depan. Sebagai proses pembuatan peta perjalanan, *planning* tidak berhenti setelah rencana dihasilkan, namun merupakan proses yang terus-menerus dilaksanakan untuk memutakhirkan, mengubah, dan mengganti peta selama perjalanan menuju ke masa depan. Sepanjang perjalanan menuju ke masa depan, perlu senantiasa dilakukan pengamatan terhadap tren masa depan. Hasil pengamatan tersebut digunakan untuk menyesuaikan peta perjalanan atau pelaksanaan rencana.

Dalam konteks organisasi, *planning* dapat diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, perencanaan mengandung beberapa arti, antara lain:

- a. *Proses*, yaitu suatu konsep dasar menjelaskan kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan.
- b. *Penetapan tujuan dan sasaran*, yaitu kegiatan merencanakan ke arah mana organisasi itu akan dituju. Organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus ataupun secara umum, atau menetapkan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek.
- c. *Pemilihan tindakan*, yang berarti organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif.
- d. *Mengkaji cara terbaik*, walaupun pilihan tindakan itu sudah dianggap baik, namun bisa saja tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara yang kurang baik. Sebaliknya, sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif.

- e. *Tujuan*, yaitu menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus, yang oleh suatu organisasi keinginan itu bisa dinyatakan dalam suatu standar yang berlaku, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dari pengertian perencanaan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang mencoba untuk memaksimumkan efektivitas secara total dari organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, perencanaan paling tidak harus memiliki tiga aspek utama, yaitu menyangkut masa yang akan datang, menyangkut tindakan, dan memiliki serangkaian tindakan pada masa yang akan datang.

Perencanaan sangat penting dan perlu untuk setiap usaha mencapai tujuan. Alasan ini didasarkan pada suatu pandangan bahwa kondisi masa depan tidaklah pasti. Lingkungan yang berubah begitu cepat menuntut siapapun, baik perseorangan maupun lembaga, untuk selalu membuat rencana. Tanpa membuat perencanaan, organisasi akan kehilangan arah dan sulit untuk mengantisipasi ancaman perubahan lingkungan. Salah satu cara untuk mengurangi risiko akibat perubahan lingkungan adalah dengan membuat pola perencanaan yang terpadu. Sehingga perencanaan memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi, peranannya antara lain:

- a. *Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha*. Di dalam suatu organisasi, pekerjaan dilakukan oleh individu dan kelompok. Masing-masing individu atau kelompok memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda, agar tujuan dan kepentingan itu tidak keluar dari tujuan organisasi, maka perlu dilakukan koordinasi.
- b. *Untuk mengatasi perubahan*. Dengan adanya perencanaan yang matang maka perubahan-perubahan potensial yang akan terjadi akan dapat diantisipasi secepat mungkin. Efektifitas suatu perencanaan sangat bergantung pada seberapa besar kemampuan perencanaan membaca kondisi pada masa mendatang.
- c. *Untuk pengembangan manajer*. Tindakan perencanaan akan mempertajam kemampuan manajer untuk berpikir ketika mereka mempertimbangkan gagasan-gagasan abstrak dan kemungkinan-kemungkinan pada masa mendatang.
- d. *Untuk pengembangan standar kinerja*. Keberhasilan yang dicapai pada masa lalu akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Tanpa perencanaan, standar performa mungkin menjadi tidak rasional.
- e. *Perencanaan mengurangi ketidakpastian*. Mendorong para manajer

untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan menyusun tanggapan-tanggapan yang tepat.

Terdapat berbagai macam pendekatan yang dapat dipergunakan dalam proses penyusunan *planning*. Pendekatan-pendekatan tersebut di antaranya:

- a. Pendekatan *Planning Inside-Out* dan *Planning Outside-In*. *Planning inside-out* merupakan *planning* yang memfokuskan pada apa yang telah dilakukan, namun terus mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan. Sementara itu *planning outside-in* mencoba menganalisis lingkungan eksternal dan membuat *planning* untuk mengeksplorasi kesempatan-kesempatan dan meminimisasi permasalahan yang terjadi.
- b. Pendekatan *Planning Top-Down* dan *Planning Bootom-Up*. *Planning* dari atas ke bawah (*top down planning*), manajer puncak menentukan tujuan secara luas dan kemudian memperbolehkan manajer tingkat bawah untuk membuat *planning* dan menggunakan batas tersebut. *Planning* dari bawah ke atas (*bottom up planning*), mulai dengan merencanakan yang dikembangkan pada tingkatan yang lebih bawah tanpa adanya batasan.
- c. Pendekatan *Planning Contingency*. *Planning contingency* meliputi *planning* alternatif yang menyebabkan tindakan yang dapat diimplementasikan dan saat *planning orisinil* tidak sesuai karena perubahan keadaan.

Sesungguhnya kegiatan perencanaan dibarengi tindakan pengambilan keputusan. Sehingga kegiatan perencanaan menghasilkan sejumlah rencana yang ditetapkan melalui pengambilan keputusan. Dalam perencanaan yang sifatnya menyeluruh dan komprehensif, maka ada rumusan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan, yang diikuti strategi dengan adanya susunan program yang akan dilaksanakan dalam rentang waktu pelaksanaannya. Perencanaan berkenaan dengan apa dan bagaimana, perencanaan mencakup penetapan sasaran organisasi, mengembangkan strategi untuk mencapai sasaran dan pengembangan rencana untuk menyatukan dan mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan.

Langkah-langkah kegiatan dalam pelaksanaan fungsi perencanaan yang harus diperhatikan untuk keberhasilan suatu program dalam sebuah organisasi antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Menjangkau ke depan untuk memprediksi keadaan dan kebutuhan.
- b. Menetukan tujuan yang hendak dicapai dalam suatu aktivitas.

- c. Menentukan kebijakan yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- d. Menyusun program, termasuk di dalamnya pendekatan yang ditempuh, jenis, dan urutan kegiatan yang akan dilaksanakan.
- e. Menentukan biaya yang dibutuhkan, penentuan biaya hendaknya dilakukan secara proporsional dan mengacu pada skala prioritas program.
- f. Menentukan waktu dan jadwal atau alokasi waktu kegiatan, baik secara keseluruhan maupun pada setiap sub kegiatan yang akan dilaksanakan.

Untuk memudahkan dalam menjalankan langkah-langkah fungsi perencanaan tersebut, ada 6 (enam) pertanyaan sebagai titik tolak, yang dikenal dengan “5W+1H”. Keenam pertanyaan tersebut adalah:

- a. *What* (apa), membicarakan masalah tentang apa yang menjadi tujuan sebuah perencanaan dan hal-hal yang perlu dilakukan.
- b. *Why* (mengapa), membicarakan masalah mengapa tujuan tersebut harus dicapai dengan mengapa beragam kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. *Where* (dimana), membicarakan masalah dimana program dalam perencanaan tersebut dilaksanakan.
- d. *When* (kapan), membicarakan masalah kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan dan diakhiri.
- e. *Who* (siapa), membicarakan masalah siapa yang akan melaksanakan program tersebut.
- f. *How* (bagaimana), membicarakan masalah bagaimana cara melaksanakan program yang direncanakan tersebut.

Dengan melakukan kategori di atas, maka seorang manager akan mudah dalam melaksanakan program atau kegiatan yang direncanakannya. Hal ini dikarenakan metode yang dilakukannya terpola secara baik dan berkesinambungan yang melibatkan berbagai macam objek penunjang pelaksanaan program atau kegiatan. Dengan demikian, perencanaan yang baik (*good planning*) merupakan cermin dari manajemen yang baik (*good management*) terhadap organisasi, dan manajemen yang baik inilah yang menjanjikan hasil yang baik (*good result*).

Dalam pendidikan Islam, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan

berakibat sangat fatal bagi keberlangsungannya. Ketika menyusun sebuah perencanaan, dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Pengarahan perencanaan dalam pendidikan Islam adalah untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang.

Menurut Ramayulis, dalam manajemen pendidikan Islam, perencanaan itu meliputi:

- a. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
- b. Penetapan tujuan sebagai garis pengarahan dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan
- c. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- d. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok kerja.

Pada bagian lain, Mahdi Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu:

- a. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan.
- b. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Perhatian terhadap aspek amaliah, ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
- e. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.

Perencanaan pendidikan dalam Islam harus komprehensif dan mengacu pada tujuan sosial dan aspek-aspek yang terkandung di dalamnya dengan memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan. Hal ini sejalan dengan prinsip dan formulasi tujuan pendidikan Islam yang memandang pendidikan secara universal sebagai keseluruhan aspek manusia meliputi: agama, masyarakat dan kehidupannya, alam semesta, ibadah, akhlak, dan muamalah. Dalam

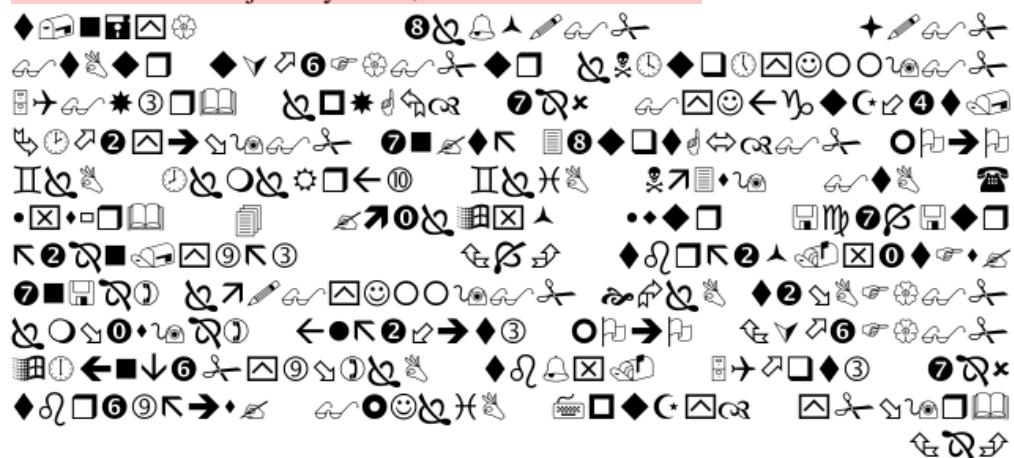
pendidikan Islam, implikasi dari proses perencanaan pendidikan adalah sejalan dengan tujuan pendidikan Islam itu sendiri.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa *planning* sebagai suatu proses merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam *planning* terkandung suatu aktivitas tertentu saling terkait untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses *planning*, di antaranya merumuskan misi dan tujuan, memahami kondisi sekarang, mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan, dan menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan.

## 2. *Organizing (Pengorganisasian)*

*Organizing* merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam proses *organizing* dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing, sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kondusif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

Begitu pentingnya langkah pengorganisasian, Allah SWT berfirman dalam Alquran dengan memberikan contoh kepada manusia (terutama manajer), Allah SWT melakukan langkah pengorganisasian setelah Dia melakukan perencanaan yang matang dalam proses penciptaan langit dan bumi. Dalam surat As-Sajdah ayat 4-5, Allah SWT berfirman:



“(4) Allah-lah yang menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas ‘Arsy. Tidak ada bagi kamu selain dari pada-Nya seorang penolongpun dan tidak (pula) seorang pemberi syafa’at. Maka apakah kamu tidak memperhatikan. (5) Dia

*mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.*

Dalam ayat ini sangat jelas terkandung pesan, bahwa ketika Allah SWT menciptakan langit dan bumi melalui *perencanaan* yang matang (selama enam hari), kemudian Allah SWT melakukan pengaturan dan pengorganisasian (*organizing*), agar segala urusan yang ada di langit dan bumi dapat berjalan dengan teratur dan lancar.

Leslie W. Rue dan Lioud L. Byars menyatakan bahwa *Organizing* merupakan pengelompokan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan umum organisasi dan penetapan penanggung jawab untuk masing-masing kelompok kegiatan tersebut yang akan berwenang untuk mengawasi kinerja orang-orang yang ada di dalamnya.

Pengorganisasian memiliki peranan yang sangat penting, sebab pengorganisasian merupakan penyatuhan sumber daya manusia dan sumber daya lain dalam sebuah organisasi. Dengan adanya pembidangan dan pengunitan tersebut diketahui beberapa manfaatnya, antara lain:

- a. Antar bidang satu dengan yang lain dapat diketahui batas-batasnya, serta dapat dirancang bagaimana antar bagian dapat melakukan kerjasama sehingga tercapai sinkronisasi tugas.
- b. Adanya penugasan yang jelas, menjadikan setiap pegawai atau karyawan mengetahui baik wewenang maupun kewajibannya.
- c. Dengan digambarkan unit-unit kegiatan dalam sebuah struktur organisasi, dapat diketahui hubungan vertikal dan horizontal, baik dalam jalur struktural maupun fungsional.

Pengorganisasian dalam manajemen merupakan upaya penetapan struktur dan peran dengan cara membuat konsep kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan yaitu pencapaian target-target yang telah disepakati. Pencapaian target-target tersebut merupakan aktualisasi dari konsep-konsep yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini memberi pemahaman bahwa ada semacam gerakan aktif dan berkesinambungan berbagai unsur di dalam institusi/organisasi, maupun untuk melakukan berbagai kegiatan yang terstruktur dan tertata rapi, sehingga terjalin keterkaitan yang saling mendukung untuk mewujudkan tujuan.

Aktivitas mengorganisasikan sesungguhnya merupakan karakter dasar dari sebuah sistem organisasi, yang di dalamnya ada sejumlah orang, baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan, aturan, dan prosedur. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam *organizing*, yaitu:

- a. Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.
- b. Mengelompokkan/job description menjadi struktur organisasi yang teratur.
- c. Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi.
- d. Menentukan metode kerja dan prosedurnya.
- e. Memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf.

Dengan tugas-tugas manajer di atas, maka fungsi pengorganisasian merupakan *fungsi strukturalisasi* yaitu menetapkan struktur kepegawaian, *fungsi relationship* yaitu menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga, dan *fungsi integritas* yaitu alat untuk mempersatukan usaha-usaha menyelesaikan berbagai kegiatan dalam sebuah organisasi.

*Organizing* seharusnya memperhatikan fungsi-fungsi utama dalam organisasi yang dicirikan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Memiliki tujuan yang jelas dan tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut.
- b. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran.
- c. Adanya kesatuan perintah, para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung: darinya ia menerima perintah atau bimbingan, dan ia mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya.
- d. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab anggota.
- e. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif.
- f. Pemahaman mendalam tentang pola organisasi pendidikan, dengan susunan struktur organisasi yang sederhana, sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- g. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja, anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat atau ditindak dengan sewenang-wenang.
- h. Penghargaan kepada setiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi, terutama memberikan insentif, reward, dan imbalan atau bonus untuk yang berprestasi, di samping gaji atau insentif yang telah diatur oleh peraturan dan perundang-undangan.
- i. Pemahaman tentang *job description* yang jelas dan membangun kerja sama dalam melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan.
- j. Adanya pengarahan dan pembinaan, proses pengarahan dan pembinaan

terhadap semua bawahannya dilakukan agar mereka melaksanakan pekerjaannya secara proporsional dan profesional.

Dalam perspektif Islam, pengorganisasian senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakkan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Didin dan Hendri menjelaskan bahwa organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja, dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Pada bagian lain, Ramayulis menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Pengorganisasian dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, maka sangat membantu dalam aplikasinya di lapangan.

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dilakukan dengan tujuan ~~menyembagi~~ suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

### **3. *Actuating* (Penggerakan)**

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Untuk itu maka semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. *Actuating* harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun, setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing

SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Inti dari *actuating* adalah menggerakkan semua anggota untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.

Alquran dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah SWT berfirman dalam surat Ali Imran ayat 104:

*“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebijakan, menyuruh kepada yang mā’ruf dan mencegah dari yang munkar; mereka lah orang-orang yang beruntung”.*

Ayat ini merupakan petunjuk dari Allah SWT kepada kaum mukmin, yakni hendaknya di antara mereka ada segolongan orang yang mau berdakwah dan mengajak manusia ke dalam agama-Nya. Termasuk di dalamnya adalah para ulama yang mengajarkan agama, para penasehat yang mengajak orang-orang yang bermaksiat ke dalam ketaatan, orang yang mengajak orang-orang yang menyimpang agar dapat beristiqamah, dan mengajak kepada syari'at Islam lainnya.

Jawahir Tanthawi menjelaskan bahwa *actuating* adalah suatu fungsi bimbingan dan pemberian pimpinan serta penggerakan orang agar kelompok itu suka dan mau bekerja. Menurut George R. Terry, *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

*Actuating* menurut Hadari Nawawi berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan *actuating* dapat berbentuk sebagai berikut:

- a. Memberikan dan menjelaskan perintah.
  - b. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan.
  - c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.

- d. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas individu.
- e. Memberikan koreksi agar setiap personal melaksanakan tugas secara efisien.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *actuating* merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasiyan agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Untuk dapat melaksanakan *actuating* haruslah mempunyai keahlian menggerakkan orang lain agar mau bekerja baik sendiri maupun bersama-sama dengan penuh kesadaran dan keikhlasan untuk menyelesaikan tugasnya supaya tujuan tercapainya sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing, commanding, leading, dan coordinating*. Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating* untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

*Actuating* merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat atas sampai bawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan, dengan cara terbaik dan benar. Menurut Nawawi, *actuating* memiliki fungsi:

- a. Melakukan pengarahan, bimbingan, dan komunikasi, yaitu kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga atau mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil, baik secara struktural maupun fungsional, agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi.
- b. Untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasiyan agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Pada bagian lain, dalam menjalankan fungsi *actuating*, Sulthon Masyhud menjelaskan bahwa dapat dilakukan melalui kegiatan, sebagai berikut:

- a. Membicarakan tujuan atau target organisasi yang hendak dicapai serta melalui diskusi atau tukar pendapat diantara personil yang ada dalam organisasi.
- b. Mendiskusikan berbagai strategi yang dapat ditempuh dalam mencapai tujuan atau target organisasi.
- c. Mensinkronkan tujuan-tujuan pribadi dengan tujuan organisasi atau lembaga.
- d. Mendiskusikan atau membicarakan kendala-kendala dan cara pemecahan dalam pencapaian tujuan yang hendak dicapai.
- e. Mendiskusikan atau membicarakan kontribusi timbal balik kemajuan lembaga dan keuntungan bagi personil, serta kemunduran lembaga dan kerugian personil.
- f. Memberikan perangsang, insentif, dan sejenisnya agar dapat membangkitkan semangat kerja para personil.
- g. Memberi teguran, hukuman atau sanksi kepada setiap personil yang terbukti melalaikan tugas dan tanggungjawabnya agar dapat segera memperbaiki diri dan tidak dicontoh oleh personil lain.
- h. Memberikan pembinaan atau bimbingan kerja, nasehat, koreksi atau memberikan supervisi demi kemajuan pekerjaan personil.

Pengaplikasian *actuating* dalam sebuah organisasi adalah pengarahan dan pemotivasiyan seluruh personil pada setiap kegiatan selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan nonmanusia pada pelaksanaan tugas.

Hal penting yang harus diperhatikan dalam *actuating* ini adalah bahwa seorang karyawan atau bawahan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

- a. Merasa yakin akan mampu mengerjakan.
- b. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya.
- c. Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak.
- d. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, dan hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Islam telah memberikan pedoman dasar yang jelas mengenai *actuating* dalam manajemen pendidikan Islam yakni proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating*. Dalam manajemen pendidikan Islam, agar isi *actuating* yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik, maka seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip berikut, yaitu keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarahan baik yang berupa perintah, larangan, maupun bimbingan hendaknya tidak memberatkan dan di luar kemampuan si penerima arahan, sebab jika hal itu terjadi maka jangan berharap isi pengarahan itu dapat dilaksanakan dengan baik oleh si penerima pengarahan.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa fungsi *actuating* dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

#### **4. Controlling (Pengawasan)**

Robbins dan Coulter, mengartikan *controlling* sebagai suatu proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Sebuah sistem pengendalian yang efektif menjamin kegiatan-kegiatan diselesaikan dengan cara-cara yang membawa pada tercapainya tujuan-tujuan organisasi itu. Kriteria yang menentukan efektivitas sebuah sistem pengendalian adalah seberapa baik sistem itu memperlancar tercapainya tujuan. Semakin sistem itu membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi mereka semakin baiklah sistem pengendalian itu.

Dalam Islam pengawasan lebih ditujukan kepada kesadaran dalam diri sendiri tentang keyakinan bahwa Allah SWT selalu mengawasi manusia, sehingga takut untuk melakukan kecurangan juga kesadaran dari luar diri manusia, dimana ada orang yang juga mengawasi kinerja manusia. Seorang pemimpin harus mampu mengawasi semua kinerja dari bawahannya agar tujuan dari sebuah perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang telah direncanakan. Untuk mendukung jalannya pengawasan dengan baik, maka setiap elemen yang ada dalam sebuah organisasi memiliki ketakwaan yang tinggi kepada Allah SWT, kesadaran anggota untuk mengontrol sesamanya, dan penetapan aturan yang tidak bertentangan dengan syariah.

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Mujadalah ayat 7:



“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.

Pengendalian berawal dari dalam diri sendiri, *inherent* dalam diri dengan keyakinan bahwa apapun yang dilakukan akan diawasi oleh Allah SWT. Allah SWT akan memberikan hukuman dan imbalan di dunia ini maupun diakhirat nanti. Kesadaran seperti inilah yang harus ditumbuhkan. Untuk itu diperlukan pembinaan yang terus menerus menyangkut pembinaan moral, kerohanian, serta akhlak secara bersama-sama.

Menurut Sondang P. Siagian memberikan pengertian bahwa *controlling* sebagai suatu proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pada bagian lain, Ibrahim Bafadal menjelaskan bahwa *controlling* dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang secara dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapannya dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *controlling* merupakan fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa

anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan. *Controlling* yang efektif membantu usaha-usaha manajer untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.

*Controlling* merupakan satu kegiatan manajer yang mengusahakan agar semua pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Langkah-langkah *controlling* adalah:

- a. Memeriksa semua pelaksanaan rencana.
- b. Mengecek semua detail aktivitas lembaga.
- c. Mencocokkan antara pelaksanaan dan rencana yang sudah ditetapkan.
- d. Menginspeksi bentuk-bentuk kegiatan prioritas dan yang bersifat mendukung.
- e. Mengendalikan seluruh pengelolaan lembaga.
- f. Mengatur pelaksanaan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksana kegiatan.
- g. Mencegah sebelum terjadi kegagalan.

*Controlling* yang efektif berarti *controlling* yang tepat sesuai dengan proses yang harus dilaluinya, tanpa menyimpang dari sistem yang dianut sehingga tahapan yang dilaluinya benar. *Controlling* sebagai suatu sistem, seperti halnya sistem-sistem yang lain mempunyai karakteristik tertentu. Namun demikian, arti karakteristik tersebut bersifat nisbi, artinya pada kondisi yang berbeda karakteristik itu pun berbeda pula. Pada kondisi yang sama karakteristik tersebut berlaku sama.

Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Rencana merupakan standar atau alat pengukur pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi petunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Pemberian instruksi dan wewenang dilakukan agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dilaksanakan secara efektif. Wewenang dan instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan, karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar instruksi yang diberikan kepada bawahan maka dapat diawasi pekerjaan seorang bawahan.

Pada bagian lain, sistem pengawasan akan efektif bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan terhadap

rencana yang di luar dugaan. Menurut Duncan dalam Harahap, mengemukakan bahwa beberapa sifat *controlling* yang efektif sebagai berikut:

- a. *Controlling* harus dipahami sifat dan kegunaannya, masing-masing kegiatan membutuhkan sistem pengawasan tertentu yang berlainan dengan sistem pengawasan bagi kegiatan lain. Sistem pengawasan untuk bidang penjualan dan sistem untuk bidang keuangan akan berbeda.
- b. *Controlling* harus mengikuti pola yang dianut organisasi, titik berat *controlling* sesungguhnya berkisar pada manusia, sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan dalam badan usaha atau organisasi.

Pelimpahan tugas *controlling* harus dibarengi dengan tanggung jawab yang dipikulkan ke pundak si penerima tugas tersebut, dalam arti tanggung jawab itu adalah keharusan dilaksanakan tugas sebaik-baiknya sebagai suatu kewajiban, sehingga hak untuk melakukan suatu tindakan jangan disalahgunakan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Tujuan utama diadakannya *controlling* adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Menurut Sukarno, dalam sebuah organisasi ada beberapa tujuan *controlling*, antara lain:

- a. Untuk mengetahui apakah sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan.
- b. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta asas-asas yang telah diinstruksikan.
- c. Untuk mengetahui kesulitan dan kelemahan dalam bekerja.
- d. Untuk mengetahui segala sesuatu apakah berjalan dengan efisien.
- e. Untuk mencari jalan keluar, bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan atau kegagalan-kegagalan ke arah perbaikan.

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuensi baik yang bersifat material maupun spiritual. Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Pada bagian lain, Ramayulis menjelaskan bahwa pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya sebagai atasannya dan Allah SWT sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijewai oleh nilai-nilai keislaman.

Mencermati beberapa pernyataan tentang *controlling*, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa unsur yang terkandung di dalamnya, yakni adanya aturan hukum sebagai landasan pengawasan, adanya aparat pengawas, adanya tindakan pengamatan, dan adanya obyek yang diawasi. Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip *controlling* yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Pemberian instruksi dan wewenang dilakukan agar sistem *controlling* itu memang benar-benar dilaksanakan secara efektif. Wewenang dan instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan, karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, atas dasar instruksi yang diberikan kepada bawahan maka dapat diawasi pekerjaan dengan baik.

## **BAB II**

### SEJARAH DAYAH DAN PERKEMBANGANNYA

#### **A. Pendahuluan**

Ketika kita mendengar dan melihat kata Sejarah yang terlintas dalam benak atau pikiran manusia adalah sesuatu yang telah berlalu. Seorang sejarawan berkebangsaan Amerika berujar bahwa sejarah itu sebagai suatu posisi atau cara pandang. Ibarat seorang penumpang kereta api, meskipun geraknya begitu cepat namun posisi yang tepat ialah menghadap ke belakang. Tentu suatu kesalahan bila sang penumpang itu menghadap ke depan, meski dia bisa menoleh ke kiri atau ke kanan. Gerakan itu dilakukan untuk mengimbangi posisinya dan agar pandangannya pada sesuatu yang telah dilaluinya tetap. Dengan kata lain tujuan tolehan itu, untuk mengukuhkan totalitas dari realitas yang dilaluinya.

Tidak mengherankan bila sejarawan ataupun orang yang belajar sejarah, hanya punya kuasa atas ruang kehidupan masa lalu. Sering kali tanpa disadari seseorang menganggap sejarah sebagai sesuatu yang kuno, klasik, ketinggalan zaman dan predikat negatif lainnya yang sesungguhnya hendak menyatakan bahwa tidak ada gunanya tahu dan belajar sejarah. Bangsa yang bijak adalah bangsa yang mengenal sejarahnya. Manusia yang bijak adalah manusia yang belajar dari masa lalu dan tidak mengulangi kesalahan para pendahulunya. Selain itu, dengan mempelajari catatan sejarah, akan lebih menghargai apa yang dimiliki sebagai bangsa.

Berbicara dalam konteks lembaga pendidikan yang ada di Aceh, lembaga pendidikan Dayah merupakan salah satu lembaga pendidikan tertua di Aceh dan Indonesia secara umum. Secara umum Dayah memiliki visi dan misi jauh kedepan, salah satunya adalah mendidik para santri untuk menjadi pembimbing agama bagi kalangan masyarakat luas. Namun pada sisi yang lain, kekhasan dan keunikan Dayah sebagai lembaga pendidikan agama menjadi pertaruhan. Jika kemajuan teknologi tidak direspon dengan agresif, maka Dayah akan tertinggal jauh dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Inilah yang kemudian menjadi tantangan Dayah abad ini

Dalam konteks lain, di era abad modern ini di tengah-tengah manisnya nikmat kemerdekaan dan globalisasi, Dayah justru sering di anak tirikan, sehingga perkembangan jauh berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Dan ironisnya lagi, ada sebagian oknum kalangan dari luar Dayah, sering mempertanyakan mengenai peran Dayah dalam pembinaan bangsa. Walaupun dalam situasi yang penuh dengan keterbatasan, Dayah terus berkiprah dalam mengisi kemerdekaan dan globalisasi, terutama dalam membina masyarakat Aceh dalam konteks Ke-Agamaan.

Kemandirian Dayah yang didukung oleh masyarakat dan para alumninya dalam menjalankan roda organisasinya juga menjadi catatan penting yang patut untuk diapresiasikan. Umumnya lulusan Dayah ketika pulang ke kampung halamannya masing-masing, ada yang membuka cabang Dayah baru atau membentuk halaqah pengajian demi terarahnya umat ke jalan yang benar, dan tidak sedikit pula yang berdikari menjadi pengusaha sehingga terbentuk lapangan kerja baru. Diakui atau tidak, hal ini jelas-jelas telah membantu pemerintah dalam mengurangi angka penganguran. Dari berbagai fakta dan data sejarah, Dayah telah memberi kontribusi besar terhadap daerah Aceh secara khusus dan Indonsia secara umum.

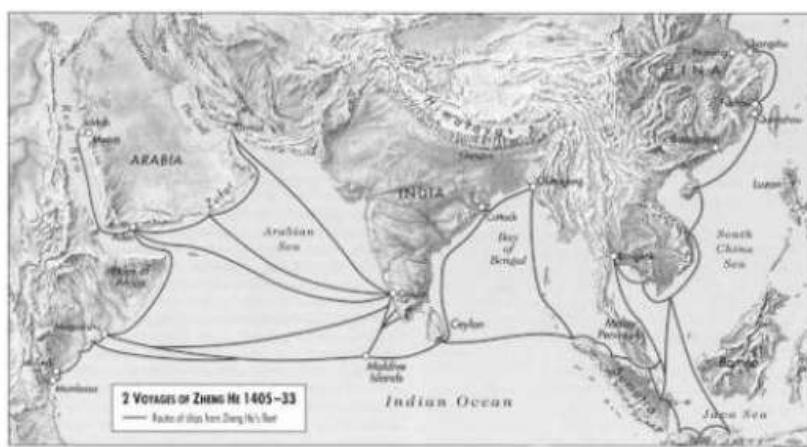
## B. Hakikat dan Histories Dayah

Di Aceh, istilah untuk salah satu lembaga pendidikan yang dikenal dengan sebutan *pondok pesantren* di Jawa, *surau* di Padang, dan berbagai tempat lainnya di Indonesia adalah Dayah. Kata Dayah, juga sering diucapkan dengan sebutan “*deah*” oleh sebagian orang Aceh, terutama di Aceh Besar. Secara etimologi kata Dayah diambil dari unsur bahasa Arab yaitu dari kata *zawiyah* artinya sudut rumah atau sudut mesjid. Dikatakan sudut atau pojok rumah, pada zaman Rasulullah SAW pengajaran dan penerangan tentang ilmu-ilmu agama kepada sahabat dan kaum muslimin sering beliau lakukan di sudut rumah atau di sudut mesjidnya. Setelah zaman Rasulullah saw, kata *zawiyah* telah berkembang luas ke seluruh pelosok dunia Islam sampai ke Asia Tenggara.

Dalam perkembangannya, setelah mengalami adaptasi kultural kata *Zawiyah* mengalami perubahan dialek dalam pengucapan orang Aceh, yaitu perubahan dari kata *Zawiyah* menjadi Dayah. Sebab di Aceh dalam bahasa sehari-hari sering terjadi pertukaran dialek huruf Z menjadi huruf D. Secara genealogis, kata *Zawiyah* ini pertama kali digunakan untuk menyebutan sudut

mesjid Madinah tatkala Nabi Muhammad SAW. berdakwah pada masa awal Islam.

Pendidikan Islam di Aceh dimulai sejak masuk Islam ke Aceh, yaitu semenjak abad I Hijriah. Sebagaimana dinyatakan oleh sejarawan bahwa Islam masuk ke Indonesia melalui Aceh, maka lembaga pendidikan ini juga telah berjalan seiring masuknya Islam ke Aceh. Semenjak itu pendidikan Islam di Aceh terus dimulai dan berkembang hingga abad ke-3 H atau awal abad ke-10 M pendidikan Islam di Aceh sudah lengkap dari tingkat rendah sampai ke perguruan tinggi seperti Dayah Cot kala, bertempat di Cot Kala Aceh Timur.



*Peta masuknya Islam ke-Aceh*

Dayah Cot Kala ini merupakan pusat pendidikan tinggi yang pertama di Aceh bahkan untuk Indoensia dan Asia Tenggara. Dari sini kemudian berdirilah Dayah-Dayah lain baik dalam Kerajaan Perlak sendiri maupun di Kerajaan Pasai, termasuk kerajaan Aceh Darussalam. Semenjak kerajaan Aceh dikuasai oleh Islam, seperti daerah-daerah lainnya, juga di Pidie keadaan pendidikan Islam telah mengalami kemajuan. Dimana-mana terdapat Dayah, dari tingkat rendah sampai tingkat tinggi, seperti Dayah Pante Geulima di Meureudu, Dayah Teungku Chik di Simpang Teupin Raya, Dayah Teungku Chik di Reubee, Dayah Teungku Chik Pante Kulu di Titie Keumala, Dayah Teungku Chik di Tiro sampai periode Syaikh Muhammad Saman, dan Dayah Teungku Chik Dian di Kumbang Tanjung.

Dayah-dayah tersebut semuanya merupakan Dayah-dayah tingkat tinggi. Kebiasaan dari Dayah-dayah tinggi disertai tingkat menengah yaitu tingkat rangkang yang menjadi gurunya adalah murid (santri) dari Dayah tinggi tersebut. Sedangkan pendidikan agama tingkat rendah atau tingkat dasar itu

telah ada di tiap-tiap Meunasah pada tiap desa, selain yang terdapat di rumah-rumah, kadang-kadang juga terdapat di dalam komplek Dayah Tinggi.

Pada masa kerajaan Aceh Darussalam, Dayah menawarkan tiga tingkatan pengajaran, *rangkang* (junior), *bale* (senior) dan Dayah *manyang* (universitas). Di beberapa Dayah hanya terdapat junior (*rangkang*) dan senior (*bale*), sedangkan di tempat lain hanya ditemui tingkat universitas saja. Meskipun demikian, di tempat tertentu juga terdapat tiga tingkatan sekaligus, mulai dari junior sampai universitas. Sebelum murid belajar di Dayah, mereka sudah mampu membaca Alquran. Kemampuan membaca Alquran tersebut mereka dapatkan dari rumah atau seorang *teungku* di *meunasah*.

Keadaan pendidikan Islam mengalami puncak kemajuan pada masa kerajaan Aceh Darussalam pada masa Sultan Iskandar Muda. Namun setelah itu pada abad ke-18 tepatnya pada peperangan melawan Belanda tahun 1873 keadaan pendidikan Islam mulai mundur. Banyak Dayah-dayah dibakar oleh Belanda. Hampir semua masyarakat Aceh mengalihkan aktifitasnya untuk berperang melawan Belanda, termasuk para Teungku Dayah dan para santri memimpin peperangan tersebut. Dan tidak sedikit para teungku dan santri yang syahid dalam melawan kafir Belanda, perang ini berlangsung hingga tahun 1912.

Keadaan perang yang demikian telah menyebabkan para pemuda dan guru syahid sebagai pahlawan. Meunasah-meunasah, rangkang-rangkang, Dayah-Dayah menjadi porak-poranda. Bahkan Jami' Baiturrahman sebagai Universitas dan pusat kegiatan Islam Aceh ketika itu di bakar oleh tentara Belanda. Padahal pendidikan pada Al-Jami'ah Mesjid Raya Baiturrahman di Banda Aceh yang pada masa Iskandar Muda itu telah memiliki 44 orang guru besar yang berasal dari Arab, Turki, Persia, dan India.

Jami'ah Baiturrahman ini setingkat dengan Universitas yang di dalamnya memiliki berbagai fakultas (*daar*), seperti *daarut tafsir* (ilmu tafsir/ hadits), *daarut thib wal kimia* (ilmu kedokteran, Kimia), *daarut tarikh* (Sejarah), *Daarut siyasah* (sosial politik), dan *daarut falsafah* (filsafat) dan lain-lain.

Aceh ketika itu sampai menjadi pusat perhatian umat Islam di Asia Tenggara. Artinya jika persoalan Islam diperselisihkan di negaranya mereka bersepakat merujuk ke Aceh untuk mendapatkan jawaban. Demikian juga kekuatan tauhid yang dimiliki umat Islam di Aceh telah menjadi kekuatan besar dalam mempertahankan negeri Islam dari penjajahan kolonialis kafir Belanda. Hal-hal tersebut menjadi beberapa faktor sehingga Aceh diberi gelar Serambi Mekkah.

Pada abad pertengahan, kata *zawiyah* dipahami sebagai pusat agama dan kehidupan mistik dari penganut tasawuf, karena itu, didominasi hanya oleh ulama perantau, yang telah dibawa ke tengah-tengah masyarakat. Kadang-kadang lembaga ini dibangun menjadi sekolah agama dan pada saat tertentu juga *zawiyah* dijadikan sebagai pondok bagi pencari kehidupan spiritual. Ini sangat mungkin bahwa disebarluaskan ajaran Islam di Aceh oleh para pendakwah tradisional Arab dan sufi ini mengidentifikasi bagaimana *zawiyah* diperkenalkan di Aceh. Di samping itu, nama lain dari Dayah *adalah rangkang*. Perbedaannya, eksistensi dan peran rangkang dalam kancah pembelajaran lebih kecil dibandingkan dengan Dayah.

Perkembangan Dayah di Aceh bila ditinjau dari beberapa penggalan sejarah perjalannya mengalami *resonansi* (pasang surut), sesuai dengan kondisi yang terjadi pada saat itu. Berikut ini akan diuraikan sekilas perjalannya, yang meliputi Dayah sebelum perang, Dayah pada masa perjuangan, Dayah pada masa kemerdekaan dan Dayah pada masa sekarang. *Pertama*, Dayah pada masa sebelum perang, yaitu pada 1873. Pada masa ini Dayah meliputi pendidikan di meunasah-meunasah, rangkang, Dayah Teungku Chik sampai pada pendidikan *al-jami'ah*, seperti Masjid Raya Baiturrahman Banda Aceh. Keberadaan lembaga-lembaga seperti ini, dapat dilihat berbagai situs peninggalan sejarah, di antaranya Dayah teungku Awe Geutah di Peusangan, Dayah Teungku Chik di Tiro (Syekh Saman), Dayah Teungku Chik Tanoh Abee di Seulimum, Dayah Teungku di Lamnyong, Dayah Lambhuek dan Dayah di Krueng Kalee.

*Kedua*, Dayah pada masa perjuangan, pada masa perjuangan ini (masa kolonial Belanda), setiap daerah (nanggroe) memiliki sekurang-kurangnya mempunyai sebuah Dayah, Belanda kemudian merubahnya menjadi landschap yang jumlahnya 129 buah. Dengan demikian jumlah Dayah diperkirakan berjumlah 129 buah. Dayah pada masa ini memegang peranan penting dalam penggerahan tenaga pejuang ke medan pertempuran, terutama dalam mengobarkan semangat melalui pembacaan hikayat Perang Sabi di Dayah-Dayah, rangkang, meunasah dan masjid. Di kala itu Aceh banyak kehilangan Ulama-ulama besar dan kehilangan banyak sejumlah kitab-kitab besar dalam berbagai disiplin ilmu, baik yang ditulis oleh ulama Aceh sendiri maupun yang ditulis oleh ulama-ulama dari Timur Tengah.

Selain kehilangan di atas, Belanda juga mengontrol lembaga pendidikan apa saja yang berada di bawahnya. Mereka melarang mengajarkan beberapa mata pelajaran yang berhubungan dengan politik dan yang dianggap dapat memajukan kebudayaan ummat. Tinggallah ilmu-ilmu yang berhubungan

dengan ibadah murni (utama) saja yaitu ilmu fiqh, tauhid dan tasawuf. Sedangkan bahasa Arab dan ilmu mantik hanya sebagai alat untuk mempertajam memahami ilmu fiqih.

*Ketiga*, Dayah pada masa Kemerdekaan, perkembangan Dayah pada masa ini sangat tersaingi oleh dua lembaga yaitu sekolah dan madrasah. Di samping itu sifat dari pendidikan Dayah yang dimiliki secara individual oleh ulama dirasakan agak sulit dalam pembinaan secara terorganisir. Mungkin akibat faktor inilah kemudian para ulama dan pimpinan Dayah seluruh Aceh berkumpul di Seulumum Aceh Besar pada 1968, sehingga berhasil mendirikan sebuah organisasi Persatuan Dayah Inshafuddin, sebagai suatu organisasi yang bergerak dalam melestarikan dan mengembangkan pendidikan Dayah di Aceh.

*Keempat*, Dayah pada masa sekarang, secara singkat dapat disampaikan bahwa Dayah dewasa ini telah mengalami perkembangan, di samping Dayah-dayah model tradisional juga muncul Dayah-dayah model terpadu (modern), mulai dari tingkat Tsanawiyah (SMP), Aliyah (SMA) sampai membuka Perguruan Tinggi seperti IAI Aziziyah Samalanga.

Secara khusus, pendidikan Dayah terkenal dengan istilah *meuranto* atau *meudagang*. Bagi anak-anak Aceh yang mempunyai minat untuk mempelajari ilmu-ilmu agama lebih mendalam dapat dilakukan dengan cara *meuranto* atau *meudagang* ke berbagai Dayah terkenal. Hal ini dilakukan setelah dia mampu mampu membaca Alquran dan memahami cara-cara melakukan ibadah ketika dia belajar di *meunasah* atau di rumah-rumah Teungku. Dengan demikian fungsi *meunasah* dan Dayah akan sangat bernalih bagi masyarakat Aceh ketika dihubungkan dengan pengajaran ilmu-ilmu agama.

Pendidikan Dayah dalam masyarakat Aceh di samping berperan sebagai media kontrol dalam lingkungan masyarakat, juga sebagai tuntutan dan penjelmaan dari tingkah laku, serta sikap masyarakat sebagai salah satu subsystem dari kelompok masyarakat guna menjaga kemandirian serta kebiasaan yang berfungsi untuk menjadikan agama Islam sebagai pegangan kehidupannya.

### C. Dayah dan Masyarakat Aceh

Secara antropologis, lembaga pendidikan Dayah lahir dari proses kebiasaan-kebiasaan yang sering terjadi di lingkungan sosial kemasyarakatan, kebiasaan-kebiasaan yang baik menurut agama Islam dipraktikkan oleh individu dan kelompok masyarakat serta akhirnya menjadi norma yang ditaati dan dipatuhi oleh anggota masyarakat.

Lembaga pendidikan Dayah dalam masyarakat merupakan sebuah citacita, sikap dan perlengkapan kebudayaan, bersifat kekal serta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat agar lebih teratur dan tertib. Keberadaan lembaga pendidikan dalam masyarakat merupakan suatu komunitas untuk menjaga kestabilan suatu sistem masyarakat yang sedang didiaminya. Pada sisi lain, lembaga pendidikan Dayah dapat dimonitoring oleh elit sosial atau yang sering disebut dengan ulama Dayah. Tujuan pendidikan Dayah dapat berfungsi untuk memenuhi kebutuhan primer dari setiap individu suatu masyarakat.

Di Aceh, gerakan sosial politik, penciptaan kohevisitas sosial, kelahiran, kematian, pemikiran, membuka usaha, bernazhar, sakit sampai dengan kehilangan sesuatu barang melibatkan Dayah dan Teungku Dayah sebagai pemimpin dan rujukan dalam prosesi dan realisasinya. Sejak dulu di Aceh, agama dan politik tidak mengalami pemisahan yang tegas, sehingga antara teungku Dayah sebagai ulama dan sultan sebagai pemimpin politik saling bersimbiosis dalam menjalankan pemerintaan, bahkan ketika pemimpin politik mengalami krisis mereka (teungku Dayah) tampil keruangan politik menggantikan peran yang terakhir dalam mempertahankan negara.

Hubungan yang akrab antara Dayah dengan masyarakat, menempatkan Dayah sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan masyarakat Aceh. Disinilah karakter keberislaman mereka dibentuk, tempat anak-anak muda memperoleh status terhormat di masyarakatnya, tempat pengingatan bagi mereka yang merasa telah menjauh dari ajaran-ajaran agama Islam, dan Teungku Dayah yang bertempat tinggal di Dayah adalah "Ibu" bagi masyarakat Aceh yang senantiasa melindungi dan mengarahkan mereka tidak hanya pada masalah-masalah keagamaan tetapi juga sosial-politik. Hal ini membuat keberadaaan mereka menjadi figur dan agen sosial yang sangat berwibawa dan menentukan dalam masyarakat Aceh.

Dayah sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam sangat berperan langsung dalam mendesain perubahan masyarakat, menjadi tumpuan dan solusi bagi setiap situasi kondisi yang melanda masyarakat sekitarnya. Indikator dari argument ini dapat dilihat dari perubahan tujuan pendidikan, komponen-komponen kurikulum dan pengajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap-tiap keadaan masyarakat Aceh dalam sejarah.

Hasbi Amiruddin menjelaskan, berdasarkan kenyataannya ada empat kegunaan Dayah dalam perjalanan sejarah bagi masyarakat Aceh, antara lain:

- a. *Dayah Sebagai Pusat Belajar Agama dan Cendikiawan.*

Pada abad ke- 17, ketika masa Kerajaan Islam Aceh, Aceh menjadi pusat kegiatan Intelektual. Selama abad ini, beberapa sarjana dari negara lain datang untuk belajar ke Aceh. Seorang ulama terkenal Syekh Muhammad al-Makkasari (1626-1699), salah seorang ulama tersohor di waktunya itu di kepulauan Melayu, pernah belajar di Aceh. Syekh Burhanuddin dari Minangkabau yang kemudian menjadi ulama terkenal dan menyebarkan Islam di Ulakan mendirikan surau di Minangkabau, juga pernah belajar di Aceh dibawah bimbingan Syekh ‘Abd al-Rauf al-Singkili.

Pada masa selanjutnya, ketika terjadi kemunduran dalam bidang ekonomi dan politik di kesultanan Aceh, perhatian ulama Aceh dengan ilmu-ilmu agama tidak berkurang. Dayah melanjutkan memenuhi kebutuhan masyarakat akan ilmu pengetahuan. Sebelum kedatangan Belanda, Dayah-Dayah di Aceh masih sering dikunjungi oleh masyarakat dari luar Aceh. Daud al-Fatani dari Pattani (sekarang salah satu wilayah di Thailand) yang kemudian dikenal sebagai ulama terkemuka, santri Muslim dari Asia Tenggara di Mekkah juga pernah mengunjungi Aceh sekitar tahun 1760-an. Dia belajar di Aceh selama dua tahun dengan Muhammad Zain al-Faqih Jalal al-Din al-Ashi.

b. *Peran Dayah dalam Melawan Penetrasi Penjajah*

Ketika Belanda ke Aceh, terdapat beberapa Dayah yang telah berdiri di kawasan tersebut. Ketika Perang meletus, Dayah memainkan peranan penting dalam perlawanan rakyat Aceh. Sebagaimana telah dipaparkan pada bab pertama, sultan dan para uleebalang tidak sanggup menjalankan kepemimpinan, jadi para tentara ingin pemimpin lain untuk melanjutkan perlawanan dalam rangka mempertahankan tanah air mereka. Hal ini menunjukkan bahwa Dayah, apa pun bentuk namanya ditempat lain, telah menjadi pusat perlawanan dalam menghadapi penetrasi penjajah. Hal serupa juga terdapat di Pattani, Thailand, zawiyah menjadi pusat latihan bagi para kesatria untuk mencapai kemerdekaan.

Apa yang terdapat dalam Hikayat Prang Sabi, yang menjadi suatu kekuatan yang membangkitkan semangat rakyat Aceh terjun keperang suci untuk mempertahankan tanah Aceh merupakan Salah satu indikasi lain yang menjelaskan keterlibatan ulama Dayah dalam perang ini. Dalam konteks ini, indikasi pertama menyatakan bahwa Hikayat Prang Sabi disusun dalam bahasa Aceh yang sering dipakai oleh ulama Dayah. Dalam hal ini, dalam satu Dayah biasanya dipakai tiga bahasa, yaitu bahasa Aceh, Melayu, dan Arab.

c. *Dayah Sebagai Agen Pembangunan*

Dayah telah banyak mengabdi kepada rakyat Aceh terutama dalam hal menghasilkan pemimpin masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan agama. Orang-orang tersebut telah memainkan peran yang penting dalam membina komunitasnya dalam bidang keyakinan dan praktik agama. Meskipun demikian, Dayah juga mendapatkan kritik oleh para intelektual karena hanya menghasilkan lulusan dalam bidang agama dan tidak ada keahlian lain yang berguna.

Beberapa Dayah mencoba untuk mengajarkan berbagai keahlian bagi santri mereka. Bagaimanapun, inisiatif ini masih berada pada tahap terbatas. Beberapa program tidak diatur dengan baik, bahkan rada insidental, dan jenis keahlian yang dilatih pun masih tergantung pada tenaga pengajar yang tersedia. Pada bagian lain, beberapa lulusan Dayah menjadi pemimpin formal yang duduk di kursi pemerintahan; di lain pihak ada juga yang menjadi pemimpin informal. Biasanya mereka aktif dalam pembangunan masyarakat. Tradisi ini berlangsung sampai hari ini, meskipun lulusan dari lembaga pendidikan lain (madrasah dan lembaga pendidikan umum) juga aktif dalam kehidupan masyarakat.

d. *Dayah sebagai Lembaga pendidikan bagi Masyarakat*

Belajar di Dayah tidak membutuhkan banyak uang. Inilah yang menjadi faktor penting bagi masyarakat yang secara ekonomi tidak mampu. Rakyat bisa belajar di Dayah meskipun sangat miskin. Umumnya, Dayah tidak membebankan santri untuk membayar uang pendidikan. Bagi santri yang fakir miskin, Dayah dengan sendirinya menyediakan makan, yang oleh Teungku (pimpinan Dayah) atau dari masyarakat selalu siap membantu. Dewasa ini, jika beberapa Dayah meminta biaya pendidikan biasanya tidak terlalu banyak. Santri-santri yang tidak punya uang biasanya bekerja di sawah atau kebun milik Dayah atau tinggal di tetangga-tetangga Dayah.

Di Dayah, tujuan pendidikan tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan penjelasan-penjelasan, tetapi juga untuk meningkatkan moral, melatih, dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap atau tingkah laku yang jujur serta bermoral, dan menyiapkan para santri untuk bersih hati maupun hidup sederhana. Setiap santri diajarkan agar menerima etik agama di atas etik-etik yang lain.

Tujuan pendidikan Dayah bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniaawi, tetapi yang terutama ditanamkan bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.

Tujuan pendidikan Dayah adalah untuk menjaga kebutuhan masyarakat dalam bidang studi keagamaan, dan dalam upaya untuk mengendalikan gejalagejala negatif yang tidak diinginkan. Peran lembaga Dayah juga dapat dijadikan rujukan masyarakat dan elit sosial dalam memberikan masukan dalam kehidupan sosial kemasyarakatan.

Di antara cita-cita pendidikan Dayah adalah latihan agar dapat berdiri sendiri dan membina diri agar tidak menggantungkan sesuatu kepada orang lain kecuali kepada Tuhan. Para teungku Dayah selalu menaruh perhatian dan mengembangkan watak pendidikan individual. Santri dididik sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan dirinya. Anak-anak yang cerdas dan memiliki kelebihan kemampuan dibandingkan yang lain, diberi perhatian istimewa dan selalu didorong untuk mengembangkan diri. Santri-santri juga diperhatikan tingkah laku dan moralnya secara teliti.

Kepandaian berpidato dan berdebat juga mendapat perhatian dari para guru. Kepada para santri juga ditanamkan untuk memiliki rasa bertanggung jawab yang tinggi untuk melestarikan dan menyebarkan pengetahuan mereka tentang Islam kepada orang lain, muncurahkan waktu dan tenaga untuk belajar terus-menerus sepanjang waktu.

Dengan bergulirnya waktu dan eksisnya lembaga Dayah dalam pranata sosial masyarakat Aceh, akhirnya Dayah terpola menjadi lembaga tradisional yang merupakan ciri khas pendidikan Islam di Aceh. Pola pendidikan ini mengandung menjadi konsepsi dan kemudian mewarnai watak sosial dari masyarakat atau tempat kedudukan Dayah itu sendiri.

#### **D. Simbiosis Mutualisme Dayah dan Pemerintah**

Dilihat dari sejarah dan perannya, ternyata Dayah mengambil peran yang sangat signifikan dalam membangun Aceh, bahkan negara ini. Betapa tidak, perjuangan bangsa ini dalam memerdekakan negara ini pada umumnya dimulai/berangkat dari Dayah (Khusus Aceh), dari sanalah semangat perjuangan berkobar untuk mengusir penjajah. Maka sangatlah wajar jika pemerintah sekarang baik pusat maupun daerah memperhatikan secara “spesial” pendidikan Dayah.

Pada bagian lain, eksistensi Dayah menjadi istimewa karena ia menjadi pendidikan alternatif (penyeimbang) dari pendidikan yang dikembangkan oleh kaum kolonial (Barat) yang hanya bisa dinikmati oleh segelintir orang. Dayah menjadi tempat berlabuh umat Islam yang tersingkir secara budaya (pendidikan) akibat perlakuan diskriminatif penjajah. Kini perkembangan

Dayah dengan sistem pendidikannya mampu mensejajarkan diri dengan pendidikan lain pada umumnya. Kenyataan ini menjadi aset yang luar biasa baik bagi perkembangan pendidikan Dayah maupun pendidikan Aceh bahkan nasional pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Dari sana diharapkan tumbuh kaum intelektual yang berwawasan luas dengan landasan spiritual yang kuat berdasarkan Alquran dan Hadis.

Pendidikan pada dasarnya selalu bersinggungan dengan “kekuasaan” dalam hal ini kekuasaan bisa dipahami sebagai salah satu aspek kehidupan masyarakat yang berkaitan dengan persaingan antar kelompok dalam memperebutkan pengaruh baik diluar maupun didalam kawasan pendidikan itu sendiri, serta bisa dimengerti sebagai kekuasaan negara yang wilayah jangkauannya mencakup banyak bidang termasuk kekuasaan negara dalam pendidikan. Persinggungan antara keduanya tersebut menurut Edward Steven dan George H Wood, sebenarnya bersumber dari adanya “*system of beliefs*” yang sama. Dengan “*system of beliefs*” ini suatu cita-cita yang ideal masyarakat dan pendidikan hendak dibangun, dalam pengertian sederhana “*system of beliefs*” ini disebut dengan ideologi.

Setiap Dayah di dalamnya ada Teungku atau Ulama, jelas posisi mereka sebagai pusat pertumbuhan dan pengetahuan Islam. Tapi bagaimanapun, lembaga Dayah juga merupakan tempat komunikasi sosial bahkan kadang kala juga menjadi lembaga kontrol sosial terhadap kekuasaan. Dalam menjalankan operasionalnya, Dayah mengalami berbagai problematika, mulai dari kepemimpinan Dayah, santri, Teungku (tenaga pendidik), kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, sampai dengan masalah kelulusan santrinya. Dayah sebagai lembaga Pendidikan tradisional memiliki asumsi miring dalam sebahagian pola pikir masyarakat Aceh, asumsi miring itu adalah adanya anggapan bahwa jak beut hana masa depan (Menuntut Ilmu di Dayah tidak memiliki prospek masa depan). Asumsi ini bermakna bahwa Dayah sebagai lembaga pendidikan belum mampu memberikan jaminan masa depan yang cerah kepada para alumninya, seperti halnya lembaga pendidikan lain semisal Perguruan Tinggi.

Pada bagian lain, Dayah dijadikan “bengkel” moral anak-anak yang memiliki akhlak yang tidak baik. Sehingga asumsi sebagian masyarakat jika ada orang tua yang mengantarkan anaknya ke Dayah, berarti anaknya itu bermasalah (akhlak). Ditambah lagi kesenjangan bantuan dana pendidikan yang hanya diperuntukan kepada lembaga formal saja. Dayah dengan

kemandirian financialnya, dilapangan (penulis menyebutkan) akan kita dapatkan Dayah bonafit, Dayah stagnan, dan Dayah hidup segan mati tak mau.

Berangkat dari fenomena ini, berawal dari era reformasi, era “Gerakan Aceh Merdeka”, dan pasca UUPA, para perangkat Dayah angkat bicara tentang kondisi pendidikan di Aceh. Mengapa ketika berbicara tanggung jawab moral generasi Aceh diberikan beban kepada Dayah, sedangkan ketika menikmati “pembangunan” daerah, Dayah tidak diikutsertakan, sehingga terjadi anak tiri dalam kebijakan pendidikan di Aceh.

Atas sikap yang ditunjukkan oleh para perangkat Dayah tersebut, akhirnya Pemerintah Aceh mengakomodir keinginan Dayah untuk dimasukkan dalam berbagai kebijakan pendidikan (dengan berbagai syarat), diantaranya adalah alumni Dayah boleh melanjutkan ke lembaga formal berikutnya (PTAI), dimasukkannya bantuan pendidikan untuk Dayah dengan dibentuknya sebuah lembaga yang khusus menangani Dayah yaitu Badan Pembinaan Pendidikan Dayah Aceh (BPPDA), serta dibolehkannya alumni Dayah untuk masuk menjadi anggota militer (Polri /TNI).

Di tengah keinginan berbagai pihak untuk melakukan legalisasi pendidikan Dayah agar setara dengan pendidikan lainnya, gayung bersambut, pemerintah akhirnya mengeluarkan aturan yang menghapus diskriminasi Dayah dalam sistem pendidikan nasional, adalah UU nomor 20 tahun 2003 sebagai cikal bakal payung hukum yang mengakui Dayah sebagai salah satu lembaga pendidikan, ditambah lagi dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan yang semakin memperkuat posisi Dayah.

Pendidikan Dayah harus diperkuat dari segi administrasi organisasi secara menyeluruh. Pelibatan masyarakat harus benar-benar didukung dalam upaya eksistensi pendidikan Dayah di Aceh. Pendidikan Dayah di Aceh memiliki peluang menjadi jalur pendidikan alternatif setelah pendidikan umum terbukti gagal dalam memproduksi manusia-manusia yang cerdas dalam segala hal. Namun, peluang menjadikan Dayah sebagai pendidikan alternatif (lembaga formal di bawah Pemerintah) belum direspon secara bijak oleh Pemerintah. Hal ini terbukti bahwa pendidikan Dayah di Aceh tidak ada grand desain.

Program intervensi terhadap eksistensi pendidikan Dayah, malah kalau diteliti lebih jauh malah menjadikan pendidikan Dayah sebagai pendidikan sub ordinat. Di mana pada akhirnya menjadikan pendidikan Dayah tidak jauh berbeda dengan pendidikan umum di Aceh. Sebagai bukti, bahwa tidak ada grand desain pendidikan Dayah di Aceh, berikut penulis tampilkan beberapa

catatan yang dikemukakan oleh Mukhlisuddin melalui media lokal *Serambi Indonesia* menyangkut program yang pernah dilakukan pemerintah Aceh terhadap pendidikan Dayah:

*Pertama*, tentang kebijakan klasifikasi Dayah. Melalui serangka keputusan gubernur (Pergub) pada 2003, periode Abdullah Puteh, kemudian diperbarui oleh Irwandi Yusuf melalui intruksinya pada tahun 2008 dimana salah satu poinnya adalah untuk melakukan klasifikasi pendidikan Dayah di Aceh secara komprehensif dan profesional melalui tipikal Dayah bertipe A, B, C dan non-tipe. Tipikal *Dayah* didasari oleh beberapa indikator antara lain status tanah, kurikulum, sarana dan prasarana, tenaga kependidikan, santri, dan financial. Dimana ketentuan tipikal *Dayah* akan diputuskan dalam rapat BPPDA. Tipikal *Dayah* ini salah satunya akan berimbang kepada jumlah bantuan yang akan diberikan oleh Pemerintah Aceh. Fase inilah cikal bakal awal intervensi pendidikan Dayah oleh Pemerintah Aceh.

*Kedua*, menyangkut dengan registrasi jumlah Dayah. Kebijakan ini juga melalui Pergub No.451.2/474/2003. Poin yang utama adalah registrasi Dayah dilakukan setiap tiga tahun sekali, melalui dana dari APBD. Pada 2008 juga hal serupa dilakukan untuk penggunaan anggaran kepada pembangunan sarana dan prasarana Dayah melalui instruksi Gubernur yang dijalankan oleh BPPD dengan kewajiban melakukan koordinasi dengan dinas-dinas teknis terkait.

*Ketiga*, menyangkut kebijakan pemberian bantuan kepada Dayah. Pada 2003-2007 pemberian bantuan kepada Dayah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, melalui Subdin Dayah. Pada 2008 wewenang itu menjadi milik BPPD Aceh berdasarkan Qanun No.5 Tahun 2007. Kemudian keluar instruksi Gubernur Irwandi Yusuf, No.03/INSTR/2008 yang ditujukan kepada BPPD Provinsi Aceh, tentang petunjuk teknis pelaksanaan pembangunan dan pengembangan sarana dan prasarana Dayah/pesantren, menyebutkan bahwa pemberian bantuan dan pengembangan dengan sistem kerja sama dan mengutamakan kepentingan santri dan masyarakat sekitar Dayah. Jenis bantuan yang diberikan, meliputi pembangunan musallah, asrama, masjid, wc, dan bangunan utama pengajian.

Ada beberapa program jangka pendek yang dilakukan Pemerintah seperti pelatihan komputer untuk santri Dayah, pelatihan *life skill* santriwati (konveksi), pelatihan *life skill* satriwan (reparasi elektronik), bantuan untuk kegiatan ekstra kurikuler santri, *musabaqah qirawatil kutub* dan sayembara baca kita kuning, pelatihan jurnalistik santri serta pembinaan dan pengembangan kurikulum Dayah.

Program-program yang telah dirancang tersebut diharapkan dapat mendongkrak peningkatan kualitas pendidikan Dayah di Aceh melalui BPPDA, baik sumber daya manusia guru Dayah dan juga santrinya, upaya ini ditempuh karena seiring dengan timbuhnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya peranan pendidikan agama dalam membentuk prilaku manusia, terutama generasi muda. Disamping itu juga sekarang pihak Dayah telah membuka diri untuk menerima perubahan dan perbaikan untuk kemajuan dari institusi Dayah sendiri, banyak program yang digulirkan diikuti oleh pihak Dayah dengan serius.

Pemerintah Aceh pada Tahun 2007 yang telah membentuk sebuah wadah yang mampu mempertahankan dan mengembangkan dunia pendidikan Islam yaitu melalui Qanun nomor 5 tahun 2007 dengan nama Lembaga Badan Pembinaan Pendidikan Dayah Aceh (BPPD), badan ini bekerja secara maksimal untuk meningkatkan mutu dan kualitas *Dayah*, baik prasarana, kurikulum *Dayah*, membantu merubah manajemen *Dayah* dan peningkatan kualitas santri serta memberdayakan *Dayah* sesuai dengan letak geografis *Dayah*. Badan ini memiliki beberapa program prioritas seperti pembentukan dan pengembangan Ma'had 'Ali, akreditasi *Dayah*, peningkatan profesionalisme manajemen *Dayah*; dan peningkatan kompetensi guru. Kehadiran lembaga ini di sambut dengan sangat senang oleh abu-abu *Dayah*.

Pada Tahun 2016 adanya perubahan nama lembaga Badan Pembinaan Pendidikan Dayah Aceh (BPPD) menjadi Dinas Pendidikan Dayah Aceh melalui Qanun Aceh Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Aceh, dimana perangkat ini berdasarkan urusan pemerintahan atau fungsi penunjang urusan pemerintahan dan kekhususan Aceh yang meliputi urusan pemerintahan wajib lainnya yang bersifat keistimewaan dan kekhususan.

Kedudukan Dinas Pendidikan Dayah Aceh dalam Peraturan Gubernur Aceh Nomor 132 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Dayah Aceh pada pasal 4 ayat (1) dan (2) disebutkan:

1. Dinas Pendidikan Dayah Aceh merupakan perangkat daerah sebagai unsur pelaksana pemerintah Aceh di bidang pelaksanaan pendidikan Dayah.
2. Dinas Pendidikan Dayah Aceh dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekda.

Tugas yang diemban oleh Dinas Pendidikan Dayah Aceh sebagaimana tersebut dalam pasal 5 yaitu melaksanakan tugas umum dan khusus Pemerintahan Aceh dan pembangunan bidang pelaksana pendidikan dayah dan secara khusus pada pasal 6 disebutkan yaitu melaksanakan tugas umum pemerintahan di bidang pendidikan dayah terpadu dan salafiah, santri, sumber daya manusia, manajemen, sarana dan prasarana sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

Dinas Pendidikan Dayah dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya berpedoman pada Qanun Aceh Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Aceh (SKPA). Perangkat SKPA ini berdasarkan urusan pemerintahan atau fungsi penunjang urusan pemerintahan dan kekhususan Aceh yang meliputi urusan pemerintahan wajib lainnya yang bersifat keistimewaan dan kekhususan.

Dinas Pendidikan Dayah mempunyai tugas melaksanakan tugas umum dan khusus Pemerintahan Aceh dan pembangunan bidang pelaksanaan pendidikan dayah. Dinas Pendidikan Dayah Aceh mempunyai tugas melaksanakan tugas umum pemerintah di Bidang Pendidikan Dayah terpadu dan salafiyah, Santri, Sumber Daya Manusia, Manajemen sarana dan prasarana sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana tersebut diatas, Dinas Pendidikan Dayah mempunyai fungsi:

1. Pelaksanaan urusan ketatausahaan dinas.
2. Penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang serta penyusunan kebijakan teknis.
3. Pemberian rekomendasi perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum di Bidang Pendidikan Dayah.
4. Penyiapan rancangan qanun dan produk hukum di bidang penyelenggaran pendidikan Dayah serta pembinaan teknis pendidikan dan pengajaran.
5. Pelaksanaan fasilitas usaha ekonomi produktif bagi santri dan pimpinan dayah serta pelaksanaan fasilitas kualitas dan kesejahteraan tenaga pengajar.
6. Pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya santri dayah.
7. Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan penyelenggaraan pendidikan dayah.
8. Pebinaan kurikulum pendidikan Dayah dan pembinaan UPTD
9. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi atau lembaga terkait lainnya di bidang pendidikan dayah.

Dari beberapa fungsi Dinas Pendidikan Dayah di atas menunjukkan bahwa Dayah memiliki “keutamaan” yang sama seperti lembaga pendidikan umum/formal lainnya di Aceh, baik dalam konteks tenaga pendidik, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, kemitraan masyarakat dan aspek-aspek lainnya yang berhubungan langsung dengan pengembangan lembaga pendidikan Dayah.

Gayung telah bersambut, kebijakan pemerintah yang menghapus diskriminasi terhadap lembaga pendidikan Dayah sudah diterbitkan lewat wadah Dinas Pendidikan Dayah yang merupakan merupakan salah satu institusi dalam struktur organisasi Pemerintah Aceh yang bertugas untuk berusaha meningkatkan, memajukan dan mengembangkan taraf dan nilai kualitas pendidikan dayah, namun sementara untuk lembaga pendidikan Dayah sendiri apakah sudah siap untuk mengembangkan diri lewat manajemen lembaganya?, tinggal bagaimana mengisi peluang itu dengan kerja nyata demi kemajuan pendidikan Aceh di masa yang akan datang.

## **BAB III**

### KEPEMIMPINAN DAYAH

#### **A. Pendahuluan**

Di dalam proses manajemen, kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staf agar secara suka rela melakukan aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan menempati posisi strategis karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Sukses tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung atas kepemampuan pemimpinnya. Apabila pemimpin bisa menjalankan kepemimpinan dengan baik, bisa menggerakan sumber daya organisasi secara optimal, maka tujuan organisasi akan bisa tercapai secara optimal. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan “keterpaksaan” seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi.

Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk (*archaic procedure*), dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih bersifat mendasar.

Demikianlah esensi salah satu pendapat yang diungkapkan oleh Richard H. Hall melalui bukunya yang berjudul *Organizations: Struture and Process*, mengapa perlu dan banyak terdapat studi tentang kepemimpinan pada masa-masa lalu. Suatu kenyataan bahwa di dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Peranan sentral

kepemimpinan dalam organisasi tersebut, dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu dipahami dan dikaji secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif. Dimensi-dimensi tersebut adalah definisi apa yang dimaksud kepemimpinan, berbagai macam studi tentang kepemimpinan, tugas dan fungsi kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, serta usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan.

Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Beberapa pedoman atau panduan telah digariskan untuk melahirkan kepemimpinan yang diridai Allah SWT yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat kelak. Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya baginda Rasulullah SAW. Para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik penganti beliau dalam memimpin umat Islam.

Dalam manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Kepemimpinan dianggap sebagai penggerak perubahan dalam pengembangan mutu dan prestasi pendidikan Islam, baik madrasah, sekolah Islam, maupun pesantren atau Dayah. Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam yang efektif dapat mengkreasikan berbagai indikasi prestasi dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya, bahkan dalam saat yang sama kemauan dari pemimpin itu sendiri untuk berubah dan pola kepemimpinan efektif juga menjadi penggerak pembaharuan itu sendiri.

Pimpinan Dayah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan Dayah, karena ia merupakan pemimpin dilembaganya. Kegagalan dan keberhasilan lembaga Dayah banyak ditentukan oleh Pimpinan Dayah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh Dayah menuju tujuannya.

Lembaga Dayah yang efektif, bermutu dan favorit tidak lepas dari peran Pimpinan Dayahnya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, kemudian harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Pimpinan Dayah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan Dayah secara formal atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anaknya.

Sebagai pemimpin pendidikan yang professional, Pimpinan Dayah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan, mereka harus memiliki semangat

yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang statis menjadi kondisi yang lebih dinamis, baik segi fisik maupun akademik. Di samping itu, Pimpinan Dayah juga harus berusaha keras menggerakkan para bawahannya untuk berubah, setidaknya mendukung perubahan yang dirintis Pimpinan Dayah secara proaktif, dinamis, progresif, agar system kerja para bawahan lebih kondusif.

## B. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan secara *etimologi* adalah terjemahan dari kata “leadership” yang berasal dari kata “leader”. Pemimpinan (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntunan. Dari “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.

Para peneliti biasanya mendefinisikan “kepemimpinan” menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Bahkan Stogdil membuat kesimpulan, bahwa: *There are almost as many definition of leadership as there person who have attempted to define the concept.* Istilah kepemimpinan bukan merupakan barang asing bagi masyarakat, di setiap lembaga atau organisasi selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Menurut Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

Wiles, mengemukakan bahwa pemimpin adalah sumbangan yang diberikan untuk mencapai tujuan kelompok. Pada bagian lain Good, menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah kesiapan mental yang terwujud dalam bentuk kemampuan untuk memberikan, mengarahkan, mengatur dan mengelola orang lain agar mereka berbuat sesuatu. Terry juga mengemukakan

bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard yang menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha atau suatu proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan. Di samping kesamaan asumsi yang umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum pula, seperti siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi dan cara pengaruh itu dipergunakan. Mempergunakan konsepsi kepemimpinan berbeda-beda pada saat ini adalah lebih baik, sebagai sumber pandangan masa depan yang berlain-lainan tentang fenomena yang *kompleks* dan *multifaset*. Operasionalisasi definisi kepemimpinan tersebut bergantung pada tingkat kepentingan atau pentingnya tujuan dari para peneliti.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk menggerakan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, milarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri dan organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).

### C. Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutannya bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Ada nilai-nilai *transendental* yang diperjuangkan dalam kepemimpinan islami dalam organisasi apapun. Nilai-nilai tersebut menjadi pijakan dalam melakukan aktifitas kepemimpinan.

Menurut Al-Buraey, konsep kepemimpinan Islami memang memiliki kekhasan dibandingkan dengan mazhab pemikiran perilaku dan model hubungan antar manusia. Perbedaan tersebut diklasifikasikannya pada beberapa

aspek, meliputi definisi, kualifikasi, sasaran, gaya, tingkah laku, tanggung jawab, tidak berat sebelah dan harapan kelompok.

Kepemimpinan dalam pandangan Islam bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT. Kepemimpinan adalah amanah, titipan Allah SWT, bukan sesuatu yang diminta apalagi dikehendaki dan diperebutkan. Sebab kepemimpinan melahirkan kekuasaan dan wewenang yang gunanya semata-mata untuk memudahkan dalam menjalankan tanggung jawab melayani rakyat. Dalam perspektif Islam, istilah pemimpin dapat diuraikan menjadi term *khalifah*, *imamah*, *ulu al-amr* dan *ra'in*.

1. Khalīfah

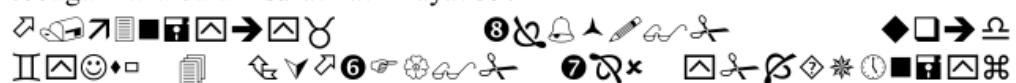
Menurut bahasa, kata *khalifah* merupakan subjek dari kata kerja lampau *khalafa* yang bermakna menggantikan atau menempati tempatnya. Dalam pengertian yang lainnya, kata ini digunakan untuk menyebut orang yang menggantikan Nabi Muhammad (setelah beliau wafat) dalam kepemimpinan Islam.

Khalifah juga sering disebut sebagai *amir almu'miniin* atau “pemimpin orang yang beriman.” Term khalifah juga diungkapkan antara lain dalam surat Al-Baqarah ayat 30 sebagai penegasan Allah SWT. tentang penciptaan manusia untuk menjadi pemimpin:



"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Bentuk plural (jamak) term *khalifah* tersebut adalah *khalaaf* sebagaimana dalam surat Fâthir ayat 39.



*“Dialah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekaifiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhan mereka dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka”.*

Secara etimologis, kata khalifah berakar kata pada huruf-huruf *kha'*, *lam*, dan *fa'*, mempunyai tiga makna pokok, yaitu mengganti, belakang, dan perubahan. Dengan makna seperti ini, maka kata kerja *khalafa*, *yakhlu**f**u*, *khalifah* dipergunakan dalam arti bahwa khalifah adalah yang mengganti kedudukan Nabi SAW. sebagai pemimpin, khalifah adalah pemimpin di belakang (sesudah) Nabi SAW., khalifah adalah orang mampu mengadakan perubahan untuk lebih maju dan menyejahterakan orang yang dipimpinnya.

Para ulama mempunyai sudut pandang yang berbeda-beda mengenai kedudukan khalifah. Adanya perbedaan sudut pandang inilah yang menyebabkan ada banyaknya definisi untuk khalifah. Menurut Al-Mawardi, khalifah ditetapkan bagi pengganti kenabian dalam penjagaan agama dan pengaturan urusan dunia. Sementara Al-Baidhawi memandang bahwa khalifah adalah pengganti bagi Nabi SAW. oleh seseorang dari beberapa orang dalam penegakan hukum-hukum syariat, pemeliharaan hak milik umat, yang wajib diikuti oleh seluruh umat.

Al-Juwaini menyatakan bahwa khalifah adalah kepemimpinan yang bersifat menyeluruh (*riyasan taammah*), yakni kepemimpinan yang berkaitan dengan urusan khusus dan urusan umum dalam kepentingan-kepentingan agama dan dunia. Semantara pada hemat Abu Al-A'laa Al-Mauduudi, khalifah adalah bentuk pemerintahan manusia yang benar menurut pandangan Alquran. Yakni pengakuan negara akan kepemimpinan dan kekuasaan Allah dan Rasul-Nya di bidang perundang-undangan, menye-rahkan segala kekuasaan legislatif dan kedau-latan hukum tertinggi kepada keduanya, dan meyakini bahwa khilafahnya itu mewakili Sang Hakim yang sebenarnya, yaitu Allah SWT.

Pengertian lain secara terminologis, khalifah adalah pemimpin tertinggi di dunia Islam yang menggantikan kedudukan Nabi SAW. dalam mengurus agama dan pemerintahan Islam. Empat khalifah pertama, Abu Bakar, ‘Umar,

Usman, dan ‘Ali, masing-masing berperan dalam menyelesaikan berbagai persoalan agama di masanya, dan berperan memperluas wilayah pemerintahan Islam. Mereka juga memiliki peranan spiritual yang tinggi terlihat dari usaha mereka ketika menjabat khalifah. Oleh karena itu, mereka menerima gelar penghormatan *al-khaliifat al-raasyiduun* (khalifah yang lurus). Beberapa pemimpin umat Islam sesudah mereka, tetap menggunakan gelar khalifah.

## 2. Imamah

Term Arab *imamah* berasal dari kata imam. Dalam *Maqaayiis al-Lughah* dijelaskan bahwa term imam pada mulanya berarti pemimpin shalat. Imam juga berarti orang yang diikuti jejaknya dan didahului urusannya, demikian juga khalifah sebagai imam rakyat, dan Alquran menjadi imam kaum muslimin. Imam juga berarti benang untuk meluruskan bangunan. Batasan yang sama dikemukakan juga oleh al-Asfahāni bahwa *al-imam* adalah yang diikuti jejaknya, yakni orang yang didahului urusannya, atau perkataannya, atau perbuatannya. Abu Zahrah berpendapat bahwa *imamah* itu juga disebut dengan khilafah karena orang yang menjadi khalifah adalah pemimpin tertinggi umat Islam yang menggantikan Nabi Muhammad SAW.

*Imamah* menurut istilah, Ibnu Khaldun menjelaskan bahwa Imamah merupakan tanggung jawab umum yang dikehendaki oleh peraturan syariat untuk mewujudkan kemaslahatan dunia dan akhirat bagi umat dengan merujuk kepadanya. At-Taftanzani yang dikutip oleh Rasyid Ridha, Imamah adalah kepemimpinan umum dalam urusan agama dan dunia yakni suatu khilafah yang diwarisi oleh Nabi SAW. Di dalam surat Al-Isra ayat 71 Allah SWT berfirman:

وَمَا أَنْتَ بِرَبِّكَ رَحِيمٌ  
وَإِنَّمَا تَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ  
إِنَّمَا يَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ  
مَنْ يَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُسْلِمُونَ  
وَمَا أَنْتَ بِرَبِّكَ رَحِيمٌ  
وَإِنَّمَا تَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ  
إِنَّمَا يَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ  
مَنْ يَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُسْلِمُونَ

“(Ingratlah) suatu hari (yang di hari itu) Kami panggil tiap umat dengan pemimpinnya, dan barangsiapa yang diberikan Kitab amalannya di tangan kanannya maka mereka ini akan membaca Kitabnya itu, dan mereka tidak dianiaya sedikitpun”.

Dan dalam surat As-Sajadah ayat 24, Allah SWT. berfirman:

وَمَا أَنْتَ بِرَبِّكَ رَحِيمٌ  
وَإِنَّمَا تَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ  
إِنَّمَا يَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ  
مَنْ يَنْهَاكُ عَنِ الْمُنْكَرِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُسْلِمُونَ

*“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”.*

Dalam ayat tersebut dapat difahami secara implisit bahwa ayat itu mengisyaratkan kepada manusia tentang perlunya memiliki pemimpin, baik dalam hal agama, ritual peribadatan atau dalam kehidupan sehari-hari untuk memimbing kepada jalan yang benar dengan melaksanakan aturan-aturan Allah SWT dan mengorganisir kemaslahatan dunianya.

### 3. Ulu al-Amr

*Ulu al-amr* merupakan frase nominal yang terdiri atas dua suku kata, *ulu* dan *al-amr*. Yang pertama bermakna pemilik, dan yang kedua bermakna “perintah, tuntunan melakukan se-suatu, dan keadaan atau urusan”. Memperhatikan pola kata kedua, kata tersebut adalah bentuk mashdar dari kata kerja *amara-va'muru* (memerintahkan atau menuntut agar sesuatu dikerjakan).

Dari sini, maka kata *ulu al-amr* diterjemahkan sebagai pemilik urusan dan pemilik kekuasaan atau hak memberi perintah. Kedua makna ini sejalan, karena siapa yang berhak memberi perintah berarti ia juga mempunyai kekuasaan mengatur sesuatu urusan dan mengendalikan keadaan. Melalui pengertian semacam inilah maka *ulu al-amr* disepadankan dalam arti “pimpinan.” Kalimat *ulu al-amr*, Allah SWT berfirman dalam surat An-Nisa ayat 59:

*"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya".*

Al-Thabari dalam tafsirnya menyebutkan bahwa para ahli takwil berbeda pandangan mengenai arti *ulu al-amr*. Satu kelompok menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan *ulu al-amr* adalah *umara*. Sedangkan kelompok lain berpendapat bahwa *ulu al-amr* itu adalah *ahl al-ilmi wa al-fiqh* (mereka yang memiliki ilmu dan pengetahuan akan fiqh).

Sebagian lain berpendapat bahwa sahabat-sahabat Nabi SAW-lah yang dimaksud dengan *ulu al-amr*. Sebagian lainnya berpendapat *ulu alamr* itu adalah Abu Bakar dan Umar. Dalam *Ahkam al-Qur'an*, Ibn Al-'Arabi menyatakan bahwa yang benar dalam pandangannya adalah bahwa *ulu al-amr* itu umara dan ulama semuanya. Menurut Ibnu Qayyim mengatakan bahwa Arti *ulu al-amr* adalah umara (pemerintah) dan ulama. Mereka adalah *ulil amri* yang wajib ditaati, selama tidak memerintahkan untuk berbuat maksiat kepada Allah SWT.

Sementara itu, Ibn Katsir dalam tafsirnya menyimpulkan bahwa *ulu al-amr* adalah, menurut zhahirnya, ulama. Sedangkan secara umum, *ulu al-amr* adalah umara dan ulama. Wahbah al-Zuhaili dalam kitab tafsirnya, *al-Tafsir al-Munir*, menyebutkan bahwa sebagian ahli tafsir berpendapat bahwa makna *ulu al-amr* adalah ahli hikmah atau pemimpin perang. Sebagian lagi berpendapat bahwa *ulu al-amr* adalah ulama yang menjelaskan kepada manusia tentang hukum syara'.

Pengertian pemimpin dengan term *ulu al-amr* di atas dapat menjadi lebih luas lagi ketika konteksnya mencakup setiap pribadi yang memegang kendali urusan kehidupan baik besar maupun kecil, seperti pemimpin negara/wilayah, pemimpin lembaga pendidikan, pemimpin keluarga, bahkan pemimpin diri sendiri juga termasuk di dalamnya.

#### 4. Ra'in

Dalam bahasa Arab, salah satu kata/kalimat yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan adalah *ra'in*. *Ra'in* sesungguhnya berarti gembala. Seorang pemimpin ibarat serang penggembala yang harus membawa ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang serigala. Namun dalam perkembangan selanjutnya, kata tersebut juga dimaknai "pemimpin", karena tugas pemimpin sebenarnya hampir sama dengan tugas penggembala yaitu memelihara, mengawasi, dan melindungi orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini berarti bahwa ketika kata pemimpin disebut dengan term *ra'in* maka itu lebih dikonotasikan pada makna tugas dan tanggung jawab pemimpin tersebut.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa term *ra'in* pada dasarnya (secara bahasa) berarti penggembala, jika ditinjau lebih dalam lagi *ra'in* adalah orang

yang bisa menjaga dan dipercaya untuk menjaga apa yang diamanatkan kepadanya (misalnya anak dan istri), dan dia dituntut untuk berlaku adil dan mampu melaksanakan sesuai dengan tugasnya dan penuh tanggungjawab. Kalimat ra'in disebutkan oleh Rasulullah SAW. dalam sebuah hadis:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلَمْ يُرِيكُمْ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْؤُلَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

"Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungan jawab) dari hal hal yang dipimpinnya". (H.R Bukhari dan Muslim)

Pada dasarnya, hadis di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggun jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggun jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atasistrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada keluarganya, seorang majikan betanggung jawab kepada pekerjanya, seorang pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seterusnya. Akan tetapi, tanggung jawab di sini bukan semata-mata melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin.

Dengan demikian, karena hakekat kepemimpinan dalam Islam adalah tanggung jawab dan wujud tanggung jawab adalah kesejahteraan, maka bila orang tua hanya sekedar memberi makan anak-anaknya tetapi tidak memenuhi

standar gizi serta kebutuhan pendidikannya tidak dipenuhi, maka hal itu masih jauh dari makna tanggung jawab yang sebenarnya. Demikian pula bila seorang pimpinan lembaga pendidikan, dia harus memperhatikan semua kebutuhan orang-orang yang berada dalam lingkungan lembaganya (tentunya sesuai dengan tupoksi dan kemampuannya).

#### **D. Kepemimpinan Pendidikan Dayah**

Sehubungan dengan kepemimpinan pendidikan, Burhanuddin menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah merupakan suatu kesiapan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap pengetahuan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Hafulyon merumuskan pengertian kepemimpinan kependidikan sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinir, dan membimbing orang yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar pengetahuan-pengetahuan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Pendapat lain dikemukakan oleh A.M Zuhri menyimpulkan bahwa “Kepemimpinan pendidikan adalah pengetahuan pimpinan lembaga pendidikan yang berhubungan dengan pengajaran dan proses belajar mengajar di kelas untuk memahami pertumbuhan guru dan staf lainnya”.

Dari penjelasan diatas, maka kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran tersebut. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, dalam konteks Dayah, kepemimpinan pendidikan Dayah merupakan peran pada usaha-usaha yang berhubungan dengan kegiatan atau proses mendidik dan mengajar disatu pihak, dan pada pihak lain yang

berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, baik di Dayah tradisional maupun modern, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan, pembelajaran agama maupun umum.

## **E. Sistem Kepemimpinan Dayah Secara Global**

Sistem merupakan sekelompok komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem juga merupakan kesatuan bagian-bagian yang saling berhubungan yang berada dalam suatu wilayah serta memiliki item-item penggerak. Hasbi Amiruddin memaparkan secara umum sistem kepemimpinan Dayah yang ada di Aceh, antara lain:

### **a. Dayah Tradisional**

Mengikuti sejarah lahirnya Dayah-Dayah di Aceh, pembentukan atau membangun Dayah pada umumnya kebanyakan atas inisiatif ulama itu sendiri, karena dengan harapan besar agar ajaran agama Islam sampai kepada masyarakat. Biasanya seseorang telah menamatkan pendidikan di Dayah sangat berhasrat untuk meneruskan keinginan gurunya untuk mengajarkan agama untuk masyarakat. Karena itu Ulama-ulama tersebut sering awalnya menyediakan tanahnya sendiri untuk membangun sebuah balee pengajian. Jika nanti sudah maju biasanya akan ada yang mewakafkan tanah untuk diperluas menjadi komplek Dayah. Tetapi ada juga kadang-kadang dimulai oleh masyarakat dengan menyediakan tanah dan bangunan bale awal kemudian mengundang seorang teungku untuk mengajar di sana. Tetapi ketika sudah maju biasanya Dayah itu berkembang sendiri di bawah kepemimpinan teungku.

Dayah-dayah yang dibangun oleh ulama sendiri biasanya menerima muridnya secara tradisional saja. Ada murid yang datang kemudian melapor ke teungku. Setelah berkenalan kemudian teungku mempersilakan mengikuti pelajaran sesuai dengan keinginan hendak belajar kitab apa, apakah dari awal atau menyambung pelajaran yang sudah pernah dipelajari di Dayah lain. Demikian juga dengan tempat tinggal, awalnya murid membangun sendiri baik secara pribadi atau bersama atau atas usaha bersama. Tetapi kemudian setelah banyak alunmus yang pulang banyak bilik-bilik yang dapat ditempati oleh murid-murid baru tanpa harus membangun sendiri.

Kalaupun ada sumbangan untuk pembangunan dari masyarakat atau lembaga tertentu atau pemerintah biasanya atas inisiatif teungku. Demikian

juga bangunan apa yang akan dibangun sangat tergantung pada pandangan teungku. Untuk penghasilan teungku sendiri juga harus dipikirkan oleh teungku sendiri apakah dia bertani atau berdagang. Memang kadang-kadang mereka juga mendapatkan sedekah tetapi jika hanya diandalkan sedekah saja tentu tidak cukup untuk keperluan biaya keluarga.

#### **b. Dayah Terpadu/Modern**

Sementara Dayah terpadu biasanya dibangun oleh sesuatu lembaga atau sesuatu yayasan. Kalau suatu lembaga atau yayasan pasti terdiri dari beberapa orang pengurus dan secara berstruktur. Mereka yang membuat perencanaan untuk membangun lembaga pendidikan seperti Dayah terpadu. Perencanaan dimulai dari tujuan mendirikan lembaga, para pelaksana termasuk guru, bangunan fisik, kurikulum sampai pada sistem pendanaan yang berimbang. Teungku hanya dibebani mengajar dan bagaimana menciptakan kualitas Dayah. Sehingga Dayah itu menjadi tempat pengkaderan umat yang disenangi oleh masyarakat.

Teungku atau guru memang dilibatkan dalam aktivitas pembangunan, tetapi biasanya sekedar diminta sumbangan pikiran. Sedangkan aktivitas utama akan dilakukan oleh yayasan. Demikian juga kegiatan administrasi dan keuangan itu ditangani oleh yayasan. Sedangkan untuk kepentingan hari-hari dibentuk suatu organisasi pengelola mulai dari kepala yang bertanggungjawab, sekretaris, bendahara, bidang keuangan, bidang pengajaran dan bidang masak, asrama dan siswa, semua diberikan *job description* secara jelas.

### **F. Fungsi Kepemimpinan Dayah**

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi. Menurut Hikmat, fungsi-fungsi seorang pemimpin adalah pengelola organisasi, motivator, pembuat keputusan, penilai kinerja karyawannya, dinamisator dan katalisator organisasi, stabilisator, dan supervisor. Pada sisi lain Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu fungsi penentu arah, fungsi juru bicara, fungsi komunikator, fungsi mediator, dan fungsi integrator.

Berangkat dari beberapa fungsi diatas, maka fungsi-fungsi utama kepemimpinan Dayah yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan Dayah adalah:

- a. *Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen organisasi.*  
Pemimpin Dayah merupakan konseptor utama yang merumuskan visi

dan misi serta tujuan Dayah, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

- b. *Motivator*, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal dalam mewujudkan visi dan misi Dayah.
- c. Pembuat keputusan yang akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan Dayah serta kesejahteraan seluruh.
- d. Penilai kinerja seluruh tenaga kependidikan Dayah.
- e. *Dinamisator dan katalisator organisasi*, yaitu orang yang memajukan Dayah dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran Dayah.
- f. *Stabilisator*, yaitu orang yang mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi Dayah.
- g. *Supervisor*, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan teladan kerja terbaik bagi seluruh tenaga kependidikan Dayah.

Keterbatasan sumber daya lembaga Dayah mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh Dayah menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan Dayah. Fungsi kepemimpinan Dayah mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara Dayah dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan. Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam lembaga Dayah menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

## G. Sifat-sifat Kepemimpinan Dayah

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya daripada orang-orang yang dipimpin. Masing-masing orang mempunyai kelebihan di samping kekurangan-kekurangannya. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakannya untuk bertindak sebagai pemimpin. Akan tetapi, tidak semua orang dapat menggunakan kelebihannya itu untuk memimpin.

Untuk menjadi pimpinan Dayah diperlukan adanya syarat serta sifat tertentu. Syarat serta sifat yang harus dimiliki seorang pimpinan Dayah

berbeda-beda menurut orientasi dari sebuah lembaga Dayah. Meskipun demikian, di samping syarat-syarat yang khusus berlaku dan diperlukan bagi sebuah Dayah tertentu, namun banyak terdapat syarat dan sifat umum yang berlaku dan diperlukan bagi hampir semua jabatan pimpinan Dayah. Banyak penulis dan ahli yang mencoba merumuskan syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan menurut bidangnya masing-masing. Ada yang merumuskannya secara garis besar dan pokok-pokoknya saja, tetapi ada pula yang sangat terinci.

Abdurrahman menyimpulkan macam-macam sifat kepemimpinan menjadi lima sifat pokok yang disebutnya pancasifat, yaitu: adil, suka melindungi, penuh inisiatif, penuh daya penarik, penuh kepercayaan pada diri sendiri. Pada bagian yang lain Ordway Tead mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai berikut: Berbadan sehat, kuat dan penuh energi, yakin akan maksud dan tujuan organisasi, selalu bergairah, bersifat ramah-tamah, mempunyai keteguhan hati, unggul dalam teknik bekerja, sanggup bertindak tegas, memiliki kecerdasan, pandai mengajari bawahan, percaya pada diri sendiri.

Sementara Elsbree dan Reuttera sebagai ahli administrasi pendidikan mengemukakan, syarat-syarat bagi seorang pemimpin (pendidikan) yang baik harus memiliki sifat-sifat personal dan sosial yang baik, kecakapan intelektual, latar belakang pengetahuan yang sesuai, filsafat pendidikan dan bimbingan, kecakapan dan sikap terhadap pengajaran dan teknik-teknik mengajar, pengalaman profesional dan non-profesional, potensi untuk mengembangkan profesi, kesehatan fisik dan mental.

Dengan mengidentifikasi sifat-sifat kepemimpinan tersebut tidak berarti bahwa seorang pemimpin yang baik harus memiliki keseluruhan atau semua sifat tersebut. Disadari bahwa dalam kenyataan hidup ini tidak akan mungkin ada orang yang memiliki keseluruhan sifat seperti yang telah diuraikan di atas. Keseluruhan sifat tersebut hanyalah merupakan tipe ideal yang tidak mungkin terdapat di dalam kenyataan. Yang diharapkan tentunya ialah agar setiap pemimpin berusaha untuk memiliki sebanyak mungkin sifat kepemimpin yang baik itu.

Di samping itu, dapat dipahami juga bahwa banyak terdapat orang yang memiliki sifat-sifat itu, tetapi tidak menjadi pemimpin, dan sebaliknya, ada orang yang tidak atau kurang mempunyai sifat-sifat itu, justru menjadi pemimpin. Di pihak lain, harus dipahami pula bahwa tidak mungkin semua sifat yang telah diuraikan di atas berlaku bagi semua pemimpin dari segala

organisasi dan dalam segala situasi. Jenis organisasi serta kondisi dan situasi sangat berpengaruh untuk menentukan sifat mana yang perlu lebih menonjol dibandingkan dengan sifat yang lain.

Setelah mengetahui sifat-sifat kepemimpinan yang baik secara umum, dalam uraian selanjutnya akan dikemukakan beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan Dayah, antara lain:

- a. *Rendah hati dan sederhana*, Pimpinan Dayah hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Ia hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh.
- b. *Bersifat suka menolong*, Pimpinan Dayah hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuan. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun ia sangat memerlukannya.
- c. *Sabar dan memiliki kestabilan emosi*, Pimpinan Dayah hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan Iekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil.
- d. *Percaya kepada diri sendiri*, Pimpinan Dayah hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggotanya; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Yang dipimpinnya harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka.
- e. *Jujur, adil, dan dapat dipercaya*. Sikap percaya kepada diri sendiri dari Pimpinan Dayah pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpinnya, mereka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab.
- f. *Keahlian dalam jabatan*. Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telag diuraikan diatas, Pimpinan Dayah harus pula didasarkan keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpinnya. Keahlian jabatan bukan saja dimaksud kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, juga termasuk pengalaman dan penguasaan

semua macam pengetahuan yang diperlukan untuk memperoleh dan menambah kecakapan.

Meskipun di antara Pimpinan Dayah banyak yang memiliki keahlian dan jabatan dalam pekerjaan yang sama, namun tetap ada perbedaan-perbedaan dalam perilaku dan sikap serta gaya kepemimpinannya. Hal ini disebabkan karena adanya berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya. Perilaku pemimpin itu secara garis besar dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu sifat-sifat yang dimiliki Pimpinan Dayah, perilaku atau fungsi Pimpinan Dayah terhadap Dayah yang dipimpinnya, dan situasi intern dan ekstern lembaga Dayah yang bersangkutan.

Sifat-sifat kepribadian Pimpinan Dayah, dapat dipahami bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu dapat bersikap dan bertindak keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki orang masing-masing Pimpinan Dayah, meskipun beberapa orang Pimpinan Dayah memiliki latar belakang pendidikan sama, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.

## **H. Komunikasi dalam Kepemimpinan Dayah**

Di dalam suatu Dayah, komunikasi dapat terjadi antara pimpinan Dayah dengan tenaga kependidikan, tenaga kependidikan dengan tenaga kependidikan, tenaga kependidikan dengan santri dan tenaga kependidikan dengan wali santri. Komunikasi antara pimpinan Dayah dengan para guru perlu untuk menyampaikan pesan-pesan pengetahuan kependidikan berjalan dengan lancar.

Komunikasi juga berasal dari akar kata dalam bahasa Latin *Communico* yang artinya “membagi”. Berbagai peristiwa komunikasi dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari. Cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan, siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa dan apa pengaruhnya. Jelasnya, pelaku utamanya adalah manusia, baik berlangsung secara tatap muka maupun melalui media. Sehubungan dengan itu, Everett M. Rogers mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.

Hadari Nawawi seorang pakar ilmu pendidikan memberikan defenisi komunikasi dalam administrasi sebagai: “proses penyampaian informasi, idea (gagasan), pendapat dan saran-saran guna melancarkan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.” Komunikasi dalam suatu organisasi kerja menempati peranan yang sangat penting, seseorang tidak mungkin dapat bekerja sendirian, melalui komunikasi individu dapat menjalin kerjasama dengan individu lainnya. Kerjasama dapat mempermudah pelaksanaan konsepsi kerja yang menjadi beban tugas organisasi yang pada akhirnya mewujudkan kondisi kerja yang efektif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian komunikasi yang telah dikemukakan, maka komunikasi hanya bisa terjadi jika seseorang menyampaikan informasi kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi jika didukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima dan efek. Unsur-unsur ini bisa juga disebut sebagai komponen atau elemen komunikasi. Terdapat beberapa macam pandangan tentang banyaknya unsur atau elemen yang mendukung terjadinya komunikasi. Sebahagian besar pakar menilai bahwa terciptanya proses komunikasi cukup didukung oleh tiga unsur, yakni siapa yang berbicara, apa yang dibicarakan dan siapa yang mendengarkan. Sementara ada juga yang menambahkan umpan balik dan lingkungan.

Selanjutnya, untuk mengetahui ketepatan dan kecepatan penyampaian informasi dalam memperoleh respon yang cepat dan tepat, maka komunikasi harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Sehubungan dengan itu Nawawi menjelaskan asas-asas komunikasi yang efektif sebagai berikut: kejelasan (*Clearity*), kesesuaian (*Concistency*), kecukupan (*Adequacy*), waktu (*Timing/ Timelessness*), penyebaran (*Distribution*), keseragaman (*Uniformity*), dan menarik (*Interest/ Acceptance*).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nawawi, maka dalam berkomunikasi seorang pimpinan Dayah harus asas-asas komunikasi yang efektif, antara lain:

- a. *Kejelasan (Clearity)*, Setiap informasi yang disampaikan oleh pimpinan Dayah harus jelas agar maksudnya tidak mungkin ditafsirkan lain oleh si penerima informasi tersebut.
- b. *Kesesuaian (Concistency)*, Informasi-informasi yang disampaikan pimpinan Dayah tidak boleh bertentangan satu dengan lain sehingga membingungkan. Informasi yang disampaikan secara berulang atau bersambung harus saling menunjang dan merupakan satu kebulatan.

- c. *Kecukupan (Adequacy)*, Informasi harus cukup atau lengkap dari pimpinan Dayah agar memadai untuk disampaikan, dalam arti tidak terlalu banyak sehingga berlebih-lebihan dan tidak terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya data dalam mengambil keputusan sebagai respon.
- d. *Waktu (Timing/ Timelessness)*, informasi pimpinan Dayah harus disampaikan pada waktu yang setepat-tepatnya. Data dalam suatu informasi harus *up to date* dan disampaikan pada saat tepat, baik dari segi diperlukannya data itu maupun dari segi dapat tidaknya data itu diterima oleh si penerima informasi.
- e. *Penyebaran (Distribution)*, Informasi yang disampaikan pimpinan Dayah harus mencapai orang yang tepat agar dapat dipergunakan secara efektif. Di samping itu penyampaian informasi harus diperhitungkan juga jumlah atau batas-batas personal yang berhak atau boleh menerimanya.
- f. *Keseragaman (Uniformity)*, Informasi yang bersifat umum dari pimpinan Dayah harus disampaikan dalam bentuk yang sama atau seragam. Keseragaman mengarah pada standarisasi bentuk dan cara menyampaikan informasi. Keseragaman dapat menghemat tenaga dan dana karena dapat membatasi jenis-jenis informasi dan mempermudah penyampaiannya.
- g. *Menarik (Interest/ Acceptance)*, pimpinan Dayah harus berusaha agar bahan yang disampaikannya menarik dan dapat dimengerti oleh si penerima. Informasi lisan akan menarik bilamana disampaikan dalam suasana santai dan akrab. Informasi itu akan lebih menarik lagi bilamana disampaikan secara berencana, teratur dan sistematis.

Komunikasi pimpinan Dayah yang efektif akan menciptakan suasana pembicaraan yang sehat dan terbuka. Oleh karena itu seorang pemimpin Dayah harus dapat berkomunikasi dengan efektif kepada seluruh prangkat struktural yang ada di Dayah. Jadi, pentingnya hubungan komunikasi dan kepemimpinan dalam lembaga Dayah adalah untuk memperbaiki Dayah itu sendiri, serta kemajuan Dayah dimana suatu Dayah bisa dikatakan sukses apabila hubungan komunikasi antara partner kerjanya harmonis. Begitu pula kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu Dayah ingin sukses, karena kepemimpinan Dayah mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah Dayah yang diorganisir ke arah pencapaian tujuannya.

## I. Motivasi dalam Kepemimpinan Dayah

Lembaga pendidikan Dayah merupakan organisasi yang bersifat kompleks. Di dalamnya memiliki berbagai dimensi, yang satu sama lainnya saling berhubungan dalam suatu sistem sosial. Sebagai sistem sosial dalam suatu organisasi, lembaga pendidikan Dayah memerlukan pemimpin yang dapat berperan aktif. Berarti kepemimpinan di lembaga pendidikan Dayah, akan menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan di lembaga pendidikan Dayah, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Proses kepemimpinan Dayah secara singkat sering dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Orang lain disini bisa diartikan sebagai orang-perorangan, atau sekelompok orang. Akan tetapi karena orang banyak itu terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang beraneka ragam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul motivasi untuk secara mandiri bekerja mencapai tujuan dari lembaga pendidikan Dayah.

Secara etimologi, motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti “segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu”. Sedangkan dalam bahasa Inggris kata motivasi adalah berasal dari kata “*motivation*” yang berarti “daya batin atau dorongan”. Istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*) dan gerak hati (*impuls*). Hersey dan Blanchard menyatakan istilah-istilah tersebut merupakan *motif*, sedangkan *motivasi* adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Motif masih bersifat potensial, dan aktualisasinya dinamakan motivasi, serta pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian, motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, atau dorongan.

Sedangkan secara terminologi, ada beberapa tokoh dan cendekian yang berkecimpung pada kajian-kajian yang memberikan definisi tentang motivasi sebagai keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku ke arah tujuan lebih lanjut, antara lain:

1. Hamalik menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam peribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Pendapat di atas, mengandung tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu: motivasi dimulai dari adanya perubahan

energi dalam pribadi, motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (*affective aronsal*), dan motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan

2. Menurut Az-Zahrani sebagaimana dikutip oleh Sari Narulita, motivasi adalah kekuatan yang mampu memunculkan aktivitas dalam diri manusia. Hal ini dimulai dari adanya perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu yang menjadikan aktivitas tersebut adalah satu tugas yang harus dilaksanakan.
3. Ahmad Janan Asifudin mengartikan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong timbulnya perbuatan atau perilaku bertujuan' manusia, baik yang berasal dari dalam atau dari luar diri orang tersebut, termasuk keyakinan, rangsangan lingkungan, situasi, dan keadaan atau kejadian yang di timbulkan oleh orang lain yang kemudian mendorong dilakukannya suatu perbuatan atau tingkah laku.
4. Hamalik, motivasi merupakan perubahan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.
5. Mulyasa, motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi.

Dari beberapa pengertian tentang motivasi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa secara harfiah motivasi berarti dorongan, alasan, kehendak atau kemauan, sedangkan secara istilah motivasi adalah daya penggerak kekuatan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu dan memberikan arah dalam mencapai tujuan, baik yang didorong atau dirangsang dari luar maupun dari dalam dirinya. Dalam proses kepemimpinan Dayah, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi.

Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Perilaku merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas-aktifitas. Perilaku dapat dikaji sebagai saling interaksinya beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Menurut Luthans dalam Thoha unsur atau komponen meliputi kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*) dan tujuan (*goals*).

Berangkat dari unsur dan komponen yang dikemukakan diatas, maka motivasi dalam kepemimpinan Dayah harus memperhatikan unsur dan komponen:

1. Kebutuhan (*need*). Ada banyak kebutuhan dalam diri seseorang. Kebutuhan yang paling kuat, mendorong atau menjadi motivasi sehingga perilakunya mengarah pada tercapainya suatu tujuan berdasar kebutuhan lembaga pendidikan Dayah itu sendiri.
2. Dorongan (*drive*). Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan atau dorongan dari motivasi itu sendiri. Dorongan menyebabkan seseorang berusaha mencapai tujuan-tujuan secara sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seluruh masyarakat Dayah.
3. Tujuan (*goals*). Seorang pimimpinan Dayah yang berhasil memotivasi masyarakat Dayah-nya karena ia mampu menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya suatu tujuan yang tepat bagi pemenuhan kepuasan kebutuhan.

Kepemimpinan Dayah mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pimimpinan Dayah dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Seorang pimimpinan Dayah memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

Pimpinan sebuah lembaga pendidikan Dayah, dituntut untuk memiliki motivasi diri yang kuat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di satuan pendidikan yang dipimpinya. Hal ini akan mendorong pimpinan sebuah lembaga pendidikan Dayah tampil sebagai pemimpin yang luar biasa. Motivasi diri yang ada pada setiap pimpinan, juga menjadi sumber semangat yang mendorongnya untuk melakukan tindakan (motivasi eksternal) terhadap warga lembaga pendidikan lainnya (guru, pegawai dan peserta didik) untuk secara bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **BAB IV**

### MANAJEMEN SANTRI (Peserta Didik) DAYAH

#### **A. Pendahuluan**

Secara kodrati anak memerlukan pendidikan atau bimbingan dari orang dewasa. Dasar kodrati ini dapat dimengerti dari kebutuhan-kebutuhan dasar yang dimiliki oleh setiap anak yang hidup di dunia ini. Kebutuhan yang harus dipenuhi serta berbagai potensi maupun disposisi untuk dididik, dibimbing dan diarahkan sehingga dapat mengaktualisasikan dirinya dalam kehidupan.

Pendidikan merupakan bimbingan dan pertolongan secara sadar yang diberikan oleh pendidik kepada peserta didik sesuai dengan perkembangan jasmaniah dan rohaniah ke arah kedewasaan. Peserta didik di dalam mencari nilai-nilai hidup, harus dapat bimbingan sepenuhnya dari pendidik, karena menurut ajaran Islam, saat anak dilahirkan dalam keadaan lemah dan suci/fitrah sedangkan alam sekitarnya akan memberi corak warna terhadap nilai hidup atas pendidikan agama peserta didik.

Dilihat dari segi kedudukannya, peserta didik adalah makhluk yang sedang berada dalam proses pekembangan dan pertumbuhan menurut fitrahnya masing-masing. Mereka memerlukan bimbingan dan pengarahan yang konsisten menuju ke arah titik optimal kemampuan fitrahnya. Dengan demikian, maka agar pendidikan Islam dapat berhasil dengan sebaik-baiknya haruslah menempuh jalan pendidikan yang sesuai dengan perkembangan fitrah anak didik.

Peserta didik merupakan komponen penting dalam sebuah sistem pendidikan. Peserta didik, ia tidak hanya sekedar objek pendidikan, tetapi pada saat-saat tertentu ia akan menjadi subjek pendidikan. Hal ini membuktikan bahwa posisi peserta didik pun tidak hanya sekedar pasif laksana cangkir

kosong yang siap menerima air kapan dan dimanapun. Akan tetapi peserta didik harus aktif, kreatif dan dinamis dalam berinteraksi dengan gurunya, sekaligus dalam upaya pengembangan keilmuannya.

Pada lembaga pendidikan pondok pesantren secara nasional dan Dayah secara *local wisdom* (kedaerahan), maka istilah yang digunakan untuk peserta didik adalah santri. Santri merupakan istilah yang sangat familiar dalam dunia lembaga pendidikan Dayah. Santri merupakan salah satu komponen manusia yang menempati posisi sentral dalam proses belajar-mengajar, santri-lah yang menjadi pokok persoalan dan sebagai tumpuan perhatian di lembaga pendidikan Dayah. Dalam proses belajar mengajar, santri sebagai pihak yang ingin meraih cita-cita, memiliki tujuan dan kemudian ingin mencapainya secara optimal. Santri merupakan subjek dan objek sekaligus dalam pendidikan, yang dimungkinkan dapat aktif, kreatif, serta produktif. Setiap santri memiliki aktivitas sendiri (*swadaya*) dan kreatifitas sendiri (*daya cipta*), sehingga dalam pendidikan di lembaga Dayah tidak hanya memandang santri sebagai objek pasif yang bisanya hanya menerima dan mendengarkan saja.

Santri di lembaga Dayah mengikuti periode perkembangan tertentu dalam pola perkembangan serta tempo dan iramanya. Kadar kemampuan santri sangat ditentukan oleh usia dan periode perkembangannya, karena usia itu bisa menentukan tingkat pengetahuan, intelektual, emosi, bakat, dan minat santri, baik dilihat dari dimensi biologis, psikologis, maupun dedaktis. Sebagai individu yang tengah mengalami fase perkembangan, tentu santri tersebut masih banyak memerlukan bantuan, bimbingan dan arahan untuk menuju kesempurnaan.

Dalam kajian filosofisnya, peserta didik dipandang sebagai manusia seutuhnya, dimana mereka dipandang manusia yang memiliki hak dan kewajiban. Dalam pendidikan, hak-hak santri haruslah lebih dikedepankan atau diutamakan, seperti hak mereka untuk mendapatkan pengetahuan yang sesuai dengan keinginan mereka, hak mereka untuk mengembangkan potensi-potensi yang ada pada mereka, dimana itu semua dalam rangka mempersiapkan mereka menjadi manusia yang dewasa. Dengan demikian santri merupakan barang mentah (*raw material*) yang harus diolah dan bentuk, sehingga menjadi suatu produk pendidikan melalui lembaga Dayah.

## B. Hakikat Peserta Didik

Secara etimologi peserta didik adalah anak didik yang mendapat pengajaran ilmu. Secara terminologi peserta didik adalah anak didik atau

individu yang mengalami perubahan, perkembangan sehingga masih memerlukan bimbingan dan arahan dalam membentuk kepribadian serta sebagai bagian dari struktural proses pendidikan. Dengan kata lain peserta didik adalah seorang individu yang tengah mengalami fase perkembangan atau pertumbuhan baik dari segi fisik dan mental maupun pikiran.

Menurut Suharsimi Arikunto, peserta didik adalah siapa saja yang terdaftar sebagai objek didik di suatu lembaga pendidikan. Sardiman, siswa atau peserta didik adalah salah satu komponen manusia yang menempati posisi sentral dalam proses belajar-mengajar, peserta didiklah yang menjadi pokok persoalan dan sebagai tumpuan perhatian. Di dalam proses belajar mengajar, siswa sebagai pihak yang ingin meraih cita-cita, memiliki tujuan dan kemudian ingin mencapainya secara optimal. Peserta didik itu akan menjadi faktor “penentu”, sehingga menuntut dan dapat mempengaruhi segala sesuatu yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya.

Dalam pendidikan Islam, Alquran dan Hadis yang merupakan sumber utama umat Islam menegaskan bahwa pentingnya menuntut ilmu, tujuan pendidikan, metode pembelajaran sampai dengan pentingnya seorang peserta didik dalam dunia pendidikan, karena pendidikan merupakan bimbingan yang dilakukan oleh seorang dewasa kepada terdidik dalam masa pertumbuhan agar ia memiliki kepribadian yang Islami.

Allah SWT menjelaskan pentingnya peserta didik dalam Alquran, diantaranya surat At-Taubah ayat 122:

Dalam surat At-Taubah ayat 122 di atas menjelaskan tentang suatu kaum yang mana sebagian dari kaum tersebut diperintahkan untuk mencari ilmu dan sebagian yang lain diperintahkan untuk berjihad di jalan Allah, karena sesungguhnya berjihad itu merupakan *fardhu kifayah* bagi manusia. Makna dari

*fardhu kifayah* tersebut adalah apabila dalam sebuah kaum atau Negara yang mana sebagian diantara mereka pergi melaksanakan jihad, maka dosa yang lainnya akan hilang, salah satunya adalah jihad tadi, menegakkan kebenaran, menegakkan hukum, memisahkan yang berseteru dan sebagainya.

Belajar mempunyai peranan yang penting dalam kehidupan. Dengan belajar orang jadi pandai, ia akan mengetahui terhadap segala sesuatu yang dipelajarinya. Tanpa belajar, orang tidak akan mengetahui sesuatu pun, disamping belajar dapat untuk menambah ilmu pengetahuan baik teori maupun praktek, belajar juga dinilai sebagai ibadah kepada Allah. Orang yang belajar sungguh-sungguh disertai niat ikhlas ia akan memperoleh pahala yang banyak. Belajar juga dinilai sebagai suatu perbuatan yang dapat mendatangkan ampunan dari Allah SWT. orang yang belajar dengan niat ikhlas kepada Allah diampuni dosanya.

Terdapat berbagai istilah yang berkaitan dengan peserta didik yang terdapat dalam pendidikan Islam, antara lain:

1. *Tilmidz*, kosa kata *tilmidz* (jamaknya *talamidz*) yang berarti murid laki-laki atau *tilmidzah* (jamaknya *talamidzah*) yang berarti murid perempuan. Istilah *tilmidz* digunakan untuk menunjukkan peserta didik yang berada pada tingkat madrasah awaliyah atau sekolah permulaan pada Taman Kanak-Kanak (TK) atau Taman Pendidikan Alquran (TPA) dan yang sejenisnya.
2. *Murid*, kosa kata murid adalah *isim fa'il* (nama yang melakukan pekerjaan) yang berasal dari kata *arada*, *yuridu*, *muridan*, yang berarti orang yang menghendaki sesuatu. Istilah *murid* lebih lanjut digunakan pada seseorang yang sedang menuntut ilmu pada tingkat sekolah dasar, mulai dari Ibtidaiyah sampai Aliyah.
3. *Thalib*, kosa kata *thalib* berasal dari bahasa Arab *thalaba*, *yathlubu*, *thalaban*, *thaliban*, yang secara harfiah berarti orang yang mencari sesuatu. Istilah *thalib* digunakan untuk peserta didik yang menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi.
4. *Muta'allim*, berasal dari kosa kata *allama*, *yu'alimu*, *muta'alliman*, yang berarti orang yang sedang menuntut ilmu.

Baik kosa kata *tilmidz*, *murid*, *thalib*, dan *muta'allim* secara keseluruhan mengacu pada nomenklatur peserta didik. Adanya perbedaan kosa kata tersebut menunjukkan adanya perbedaan atau tingkatan pada peserta didik tersebut, terutama dari segi jangkauan dan tingkat ilmu pengetahuan ketrampilan yang mereka pelajari masing-masing. Dalam paradigma pendidikan Islam, peserta

didik adalah makhluk Allah yang memiliki sejumlah potensi dasar (*fitrah*) yang belum berkembang dan belum mencapai taraf kematangan, baik dari aspek fisik, mental-spiritual, intelektual, maupun psikisnya. Oleh karena itu ia senantiasa memerlukan pertolongan, bantuam, dan arahan dari pendidik agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal dan mengarahkannya kepada kedewasaan.

Menurut Muhammad Syaifuddin, peserta didik dalam pendidikan Islam adalah individu yang sedang berkembang, baik secara fisik, psikologis, sosial, dan religious dalam mengarungi kehidupan di dunia dan akhirat kelak. Abdul Mujib merincikan definisi tersebut bahwa peserta didik merupakan individu yang belum dewasa, yang karenanya memerlukan orang lain untuk menjadikan dirinya dewasa. Anak kandung adalah peserta didik dalam keluarga, murid adalah dipakai untuk menyebut peserta didik pada lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, sementara untuk perguruan tinggi lazimnya disebut dengan mahasiswa, dan umat beragama menjadi peserta didik ruhaniawan dalam suatu agama.

Pada bagian lain, Samsul Nizar menyebutkan bahwa dalam paradigma pendidikan Islam, peserta didik merupakan orang yang belum dewasa dan memiliki sejumlah potensi (kemampuan) dasar yang masih perlu dikembangkan. Di sini peserta didik merupakan makhluk Allah yang memiliki *fitrah* jasmani maupun rohani yang belum mencapai taraf kematangan baik bentuk, ukuran, maupun perimbangan pada bagian-bagian lainnya. Dalam persepektif filsafat pendidikan Islam, Hasan Basri menjelaskan hakikat anak didik terdiri dari beberapa macam:

1. Anak didik adalah darah daging sendiri, orang tua adalah pendidik bagi anak-anaknya maka semua keturunannya menjadi anak didiknya di dalam keluarga.
2. Anak didik adalah semua anak yang berada di bawah bimbingan pendidik di lembaga formal maupun nonformal.
3. Anak didik secara khusus adalah orang-orang yang belajar di lembaga pendidikan tertentu yang menerima bimbingan, pengarahan, nasihat, pembelajaran dan berbagai hal yang berkaitan dengan proses kependidikan.

Dari beberapa definisi tentang peserta didik di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perspektif umum peserta didik adalah anggota masyarakat atau seorang individu yang tengah mengalami fase perkembangan atau pertumbuhan baik dari segi fisik dan mental maupun fikiran yang berusaha

mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran, terlibat atau terdaftar yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Sedangkan dalam perspektif Islam, peserta didik adalah makhluk yang berada dalam proses perkembangan dan pertumbuhan menurut fitrahnya masing-masing, dimana mereka sangat memerlukan bimbingan dan pengarahan yang konsisten menuju kearah titik optimal kemampuan fitrahnya baik jasmani maupun rohaninya untuk mencapai derajat sebagai insan kamil. Dari dua kesimpulan definisi tersebut di atas (Umum dan Islam), maka yang menjadi titik perbedaan keduanya adalah tujuan akhir dari pembentukan peserta didik,dalam perspektif Islam pembentukannya disamping orientasi dunia juga memiliki orientasi ukhrawi.

### C. Hakikat Santri

Santri merupakan istilah resmi yang digunakan pada lembaga pendidikan Pondok Pesantren atau Dayah (Khusus Aceh) baik Salafy (Tradisional) maupun Khalafy (Terpadu/Modern). Pada bagian ini, penulis menjelaskan hakikat santri baik dari sisi etimologi maupun terminologi dari berbagai pendapat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata santri berarti orang yg mendalami agama Islam, orang yang beribadat dengan sungguh-sungguh (orang yang saleh), orang yang mendalami pengajiannya dalam agama Islam dengan berguru ketempat yang jauh seperti pesantren dan lain sebagainya.

Menurut C. C Berg, kata santri berasal dari bahasa India, *shastri*, yaitu orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Selaras dengan Berg, Cliford Geertz menduga, bahwa pengertian santri mungkin berasal dari bahasa sansekerta '*shastri*', yang berarti ilmuwan Hindu yang pandai menulis, yang dalam pemakaian bahasa modern memiliki *arti yang sempit* dan *arti yang luas*. Dalam arti sempit, ialah seorang pelajar yang belajar di lembaga pendidikan agama atau yang biasa disebut pondok pesantren, sedang dalam arti yang lebih luas, santri mengacu pada bagian anggota penduduk Jawa yang menganut Islam dengan sungguh-sungguh, yang bersembahyang ke masjid pada hari Jumat, dan sebagainya. Sementara itu, A.H. John menyebutkan bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji.

Dalam pandangan Nurcholish Madjid asal usul kata “santri” dapat dilihat dari dua pendapat, yaitu:

1. Pendapat yang mengatakan bahwa “santri” berasal dari kata “sastri”, sebuah kata dari bahasa Sansekerta yang artinya *melek huruf*, karena kira-kira pada permulaan tumbuhnya kekuasaan politik Islam di Demak.

Pendapat ini menurut Nurcholish Madjid didasarkan atas kaum santri kelas literary bagi orang Jawa yang berusaha mendalami agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab.

2. Santri berasal dari bahasa Jawa, persisnya dari kata “*cantrik*”, yang artinya seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap. Tentunya dengan tujuan dapat belajar darinya mengenai suatu keahlian. Pola hubungan “guru-cantrik” itu kemudian diteruskan dalam masa Islam. Pada proses selanjutnya “guru-Cantrik” menjadi “guru-santri”. Karena guru di pakai secara luas, yang mengandung secara luas, untuk guru yang terkemuka kemudian digunakan kata *Kyai*, yang mengandung arti tua atau sacral, keramat, dan sakti. Pada perkembangan selanjutnya, dikenal istilah *Kyai-santri*. Namun ketika diterapkan dalam agama Islam, kata *cantrik* tersebut berubah secara lamban laun menjadi *santri* yang berarti orang-orang yang belajar kepada para guru agama.

Dari berbagai definisi santri diatas dapat disimpulkan bahwa, dilihat dari perspektif histories tidak ada konsensus (kesepakatan) dari pakar sejarah darimana asal usul istilah “santri” muncul. Ada yang menyebutkan “santri” berasal dari bahasa India “*shastri*” yaitu orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Adapula yang menyebutkan bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, berasal dari kata “*sastri*” sebuah kata dari bahasa sansekerta yang artinya “*melek huruf*”, dan berasal dari bahasa Jawa, persisnya dari kata “*cantrik*” yang artinya seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap. Jadi dalam konteks sejarah agama, istilah santri hanya diakomodir oleh dua agama yaitu Hindu dan Islam.

Dilihat dari perspektif terminologi, adanya kesamaan istilah “santri” dalam tatanan praktisnya, yaitu seseorang yang mengikuti pendidikan ilmu agama di suatu tempat hingga pendidikannya selesai (Islam maupun Hindu) dalam rangka merubah aspek afektif beragama dan aspek cognitif beragama, baik untuk pribadinya maupun kepada orang lain. Pada bagian yang lain ada juga sebagian tokoh pesantren di Indonesia melihat definisi “santri” dari sisi gramatikal bahasa Arab, namun jika dilihat dari analisa gramatikalnya esensi santri itu sendiri tidak menyentuh substansinya.

Dalam konteks ke-Acehan, karena Dayah memiliki nilai histories yang berbeda dengan pondok pesantren maka sudah saatnya Dinas Pendidikan Dayah Aceh atau Dayah-dayah yang ada, untuk dapat menggunakan istilah

kearifan lokal secara resmi terhadap peserta didiknya, misalnya menggunakan istilah *Aneuk Beut* atau *Aneuk Dayah*, atau ada istilah lain yang merupakan hasil dari konsesus Dayah-dayah yang ada di Aceh, sehingga karakteristik peserta didik di Dayah memiliki identitas yang berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia.

#### **D. Pengertian Manajemen Santri**

Setelah kita melihat definisi peserta didik dan santri di atas, menunjukkan bahwa hakikat peserta didik dan santri secara global adalah sama, yaitu individu yang sedang tumbuh dan berkembang, baik secara fisik, psikologis, sosial, dan religius yang masih memerlukan bimbingan serta berusaha mengembangkan dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Knezevich mengartikan manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di lembaga pendidikan. Rohiat mendefinisikan manajemen peserta didik adalah menata dalam proses peserta didik mulai dari perekutan, mengikuti pembelajaran sampai lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

W. Manja menyebutkan bahwa manajemen peserta didik merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan dari lembaga pendidikan mulai dari penerimaan peserta didik, pembinaan peserta didik, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikannya. Mulyono mengemukakan bahwa manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang di rencanakan dan di usahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses PBM secara efektif dan efisien.

Pada bagian lain, Ary Gunawan menjelaskan bahwa manajemen peserta didik juga berarti seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu lembaga pendidikan.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen santri adalah suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan santri, yaitu mulai dari masuknya santri sampai keluarnya santri, dengan serangkaian kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja untuk membina dan mengatur aktivitas yang dilakukan santri, agar santri yang berada di Dayah merasa nyaman dan sejahtera dengan pelayanan yang diberikan serta proses pembelajaran di Dayah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan Dayah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Manajemen santri keberadaanya sangat dibutuhkan di Dayah karena santri merupakan subjek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu dan ketrampilan. Keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sangat bergantung dengan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan santri. Manajemen santri tidak semata pencatatan data santri akan tetapi meliputi aspek yang lebih luas yaitu dapat membantu upaya pertumbuhan anak melalui proses pendidikan di Dayah.

Semua kegiatan di Dayah pada akhirnya ditujukan untuk membantu santri mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika santri itu secara sendiri berupaya aktif mengembangkan diri sesuai dengan program-program yang dilakukan Dayah. Oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan kondisi agar santri dapat mengembangkan diri secara optimal. Sebagai pemimpin di Dayah, *Abi*, *Abu*, *Waled*, *Abon* atau *Teungku* memegang peran penting dalam menciptakan kondisi tersebut.

## E. Landasan Yuridis Formal Manajemen Santri

Pelaksanaan manajemen santri pada lembaga pendidikan Dayah memiliki landasan yuridis formal, baik dalam skala nasional maupun daerah. Adapun landasan yuridis formal manajemen santri tersebut adalah:

1. Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 mengamanatkan bahwa: “Pemerintah Negara Indonesia harus dapat melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”.
2. Batas tubuh UUD 1945 dan perubahannya. Pasal 31 ayat (1): Tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan. Ayat (2): Tiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib

membayainya. Ayat (3): Pemerintah menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan kaimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang.

3. Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 1 ayat (4): Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Pasal 12 ayat (1): Setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak:
  - a. Mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama.
  - b. Mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.
  - c. Mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya.
  - d. Mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya.
4. Qanun Aceh No. 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 1 ayat (24): Peserta Didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Pasal 8 ayat (1) : Peserta didik pada setiap satuan pendidikan di Aceh berhak:
  - a. Mendapat pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama;
  - b. Memilih lembaga dan/atau bidang pendidikan sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya;
  - c. Memilih untuk pindah ke lembaga dan/atau program pendidikan pada jalur dan satuan pendidikan lain yang setara;
  - d. Mendapatkan beasiswa atau bantuan biaya pendidikan bagi peserta didik yang berprestasi dan/atau bagi peserta didik dari keluarga yang tidak mampu secara ekonomi;
  - e. Mendapatkan perlindungan dari perlakuan yang bertentangan dengan norma agama, hukum, adat istiadat dan nilai edukatif;
  - f. Mendapatkan bahan ajar, bahan praktikum, dan bahan penunjang lainnya.

Dari beberapa landasan yuridis formal diatas, maka manajemen santri harus dikelola secara profesional, karena mereka sebagai salah satu komponen dalam lembaga pendidikan Dayah memiliki hak sebagaimana peserta didik pada lembaga pendidikan lain. Adapun manajemen santri dikelola sesuai dengan haknya sebagai peserta didik, diantaranya mempunyai hak mendapat perlakuan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya, mengikuti program pendidikan yang bersangkutan atas dasar pendidikan berkelanjutan, baik untuk mengembangkan kemampuan diri maupun untuk memperoleh pengakuan tingkat pendidikan tertentu yang telah dibakukan serta mendapat bantuan fasilitas belajar, beasiswa, atau bantuan lain sesuai dengan persyaratan yang berlaku.

#### **F. Prinsip Manajemen Santri**

Prinsip merupakan sesuatu yang harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Jika sesuatu tersebut sudah tidak dipedomani lagi, maka akan tanggal sebagai suatu prinsip. Prinsip manajemen peserta didik mengandung arti bahwa dalam rangka mengelola peserta didik, prinsip-prinsip yang disebutkan haruslah selalu dipegang dan dipedomani. Agar tujuan manajemen peserta didik dapat tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya agar dapat berjalan secara efektif dan efisien antara lain:

1. Penyelenggaraannya harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan.
2. Peserta didik dipandang sebagai bagian keseluruhan manajemen lembaga pendidikan.
3. Segala bentuk kegiatan haruslah mengembangkan misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
4. Mempersatukan peserta didik yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan.
5. Upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik, mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
6. Fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di lembaga pendidikan maupun untuk masa yang akan datang.

Dari beberapa prinsip-prinsip manajemen peserta didik tersebut di atas, maka prinsip-prinsip dalam manajemen santri dalam konteks lembaga pendidikan Dayah dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manajemen santri dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen Dayah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara

keseluruhan. Ambisi sektoral manajemen santri tetap ditempatkan dalam kerangka manajemen Dayah. Ia tidak boleh ditempatkan di luar sistem manajemen Dayah.

2. Segala bentuk kegiatan manajemen santri haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para santri. Segala bentuk kegiatan, baik itu ringan, berat, disukai atau tidak disukai oleh santri, haruslah diarahkan untuk mendidik santri dan bukan untuk yang lainnya.
3. Kegiatan manajemen santri haruslah diupayakan untuk mempersatukan santri yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan-perbedaan yang ada pada santri, tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka melainkan justru mempersatukan dan saling memahami dan menghargai.
4. Kegiatan manajemen santri haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap bimbingan santri. Tidak mungkin bimbingan akan terlaksana dengan baik manakala terdapat keengganan dari santri sendiri.
5. Kegiatan manajemen santri haruslah mendorong dan memacu kemandirian santri. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi santri tidak hanya ketika di Dayah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat. Ini mengandung arti bahwa ketergantungan santri haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen santri.
6. Apa yang diberikan kepada santri dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan manajemen santri haruslah fungsional bagi kehidupan santri baik di Dayah maupun untuk masa depannya.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam manajemen peserta didik, Yeager mengemukakan ada dua bentuk pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif (*the quantitative approach*), pendekatan ini lebih menitik beratkan pada segi-segi administratif dan birokratik lembaga pendidikan dan pendekatan kualitatif (*the qualitative approach*), Pendekatan ini lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan peserta didik.

Dari dua pendekatan tersebut di atas, maka pendekatan manajemen santri pada sebuah lembaga pendidikan Dayah dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. *Pendekatan kuantitatif*, dalam pendekatan demikian, santri diharapkan banyak memenuhi tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan lembaga pendidikan Dayah. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa santri akan dapat matang dan mencapai keinginannya, manakala dapat memenuhi aturan-aturan, tugas-tugas, dan harapan-harapan yang diminta oleh

lembaga Dayah. Wujud pendekatan ini dalam manajemen santri secara operasional adalah mengharuskan kehadiran secara mutlak bagi santri di Dayah, memperketat presensi, penuntutan disiplin yang tinggi, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

2. *Pendekatan kualitatif*, jika pendekatan kuantitatif di atas diarahkan agar santri mampu, maka pendekatan kualitatif ini lebih diarahkan agar santri senang. Asumsi dari pendekatan ini adalah, jika santri senang dan sejahtera, maka mereka dapat belajar dengan baik serta senang untuk mengembangkan diri mereka sendiri di lembaga pendidikan Dayah. Pendekatan ini juga menekankan perlunya penyediaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan diri santri secara optimal.

Di antara kedua pendekatan tersebut, dapatlah diambil jalan tengahnya, atau disebut dengan pendekatan perpaduan. Dalam pendekatan perpaduan demikian, santri diminta untuk memenuhi tuntutan-tuntutan birokratik dan administratif Dayah di satu pihak, tetapi di sisi lain Dayah juga menawarkan insentif-insentif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraannya. Di satu pihak santri diminta untuk menyelesaikan tugas-tugas yang berasal dari lembaga Dayahnya, tetapi di sisi lain juga disediakan iklim yang kondusif untuk menyelesaikan tugasnya.

## G. Tahapan Manajemen Santri Dayah

Manajemen santri Dayah merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh santri agar dapat mengikuti proses belajar mengajar baik ekstrakurikuler maupun intrakurikuler secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh setiap lembaga Dayah. Santri harus dikelola dengan baik, karena dengan adanya pengelolaan yang baik segala sesuatunya dapat dipikirkan dengan matang dan membuat hasil yang maksimal, berikut tahapannya:

### 1. Perencanaan Santri Dayah

Langkah pertama yang dilakukan dalam manajemen santri Dayah adalah mengadakan perencanaan. Oleh karena itu manajemen santri Dayah merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan manajemen Dayah secara keseluruhan. Santri Dayah harus direncanakan, karena dengan adanya perencanaan segala sesuatu dapat dipikirkan dengan matang. Dengan adanya perencanaan santri Dayah, banyak hal-hal yang akan dihadapi dapat ditangani segera mungkin.

Perencanaan santri Dayah merupakan suatu aktivitas memikirkan tentang hal-hal yang harus dilakukan berkenaan dengan santri Dayah, baik sejak awal masuk sampai mereka akan lulus. Perencanaan santri Dayah dapat dibagi menjadi:

- a. Analisis kebutuhan santri merupakan langkah pertama dalam kegiatan manajemen santri Dayah adalah melakukan analisis kebutuhan yaitu suatu kegiatan untuk melihat berapa kuota santri yang akan diterima. Sehingga tidak melampaui batas, agar menciptakan suasana kelas/tempat belajar yang efektif.
- b. Sensus Dayah yaitu suatu kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang berguna pada program Dayah, dimana sensus Dayah merupakan pencatatan tiap-tiap santri untuk melihat berapa jumlah santri yang diterima maupun tidak diterima.
- c. Batasan perencanaan santri Dayah yaitu perencanaan melihat kurun waktu sampai kapan waktu dalam penerimaan santri. Karena dalam penerimaan santri punya batasan waktu yang telah ditentukan.
- d. Penyusunan program kegiatan santri Dayah. Diperlukan agar memudahkan santri untuk mengontrol kegiatan yang harus ditempuh selama berada di Dayah.

## **2. Penerimaan Santri Dayah**

Penerimaan santri sebenarnya merupakan salah satu kegiatan manajemen santri Dayah yang sangat penting. Dikatakan demikian, oleh karena kalau tidak ada santri yang diterima di Dayah, berarti tidak ada yang harus di tangani dan diatur. Seseorang diterima sebagai peserta didik suatu lembaga pendidikan seperti Dayah, haruslah memenuhi persyaratan-persyaratan sebagaimana yang telah ditentukan oleh pihak lembaga.

Kebijakan operasional penerimaan santri, memuat aturan menegnai jumlah santri yang dapat diterima di suatu Dayah. Penentuan mengenai jumlah santri juga didasarkan atas faktor kondisional yang meliputi daya tampung kelas baru, kriteria mengenai santri yang dapat diterima, anggaran yang tersedia, prasarana dan sarana yang ada, tenaga kependidikan yang tersedia, jumlah santri yang tinggal di satu kelas dan sebagainya. Kebijakan operasional santri Dayah, juga memuat sistem pendaftaran dan seleksi atau penyaringan yang akan diberlakukan untuk santri. Selain itu, kebijakan penerimaan santri juga berisi mengenai waktu pendaftaran, kapan dimulai dan kapan diakhiri. Kebijakan santri Dayah ini dibuat berdasarkan petunjuk-petunjuk yang diberikan oleh lembaga Dayah yang harus dipedomani.

Secara global, lembaga-lembaga pendidikan Dayah yang ada di Aceh, dalam proses penerimaan santri ada dua macam sistem, antara lain:

- a. *Sistem promosi*, yaitu penerimaan santri yang sebelumnya tanpa menggunakan seleksi. Mereka mendaftar sebagai santri di suatu Dayah, diterima semua begitu saja. Sistem promosi demikian, secara umum berlaku pada Dayah-Dayah tradisional atau Dayah terpadu yang pendaftarannya kurang dari jatah atau daya tampung yang telah ditentukan.
- b. *Sistem seleksi*, dengan tes masuk adalah bahwa mereka yang mendaftar di suatu Dayah terlebih dahulu diwajibkan menyelesaikan serangkaian tugas yang berupa soal-soal tes. Jika yang bersangkutan dapat menyelesaikan suatu tugas berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditentukan, maka ia akan diterima. Sebaliknya jika mereka tidak dapat menyelesaikan tugas berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditentukan, maka yang bersangkutan tidak diterima sebagai santri di sebuah Dayah. Sistem seleksi ini lazimnya dilakukan dua tahap ialah seleksi administratif dan baru kemudian seleksi akademik.

Penerimaan santri baru termasuk salah satu aktivitas penting dalam manajemen santri Dayah. Sebab aktivitas penerimaan ini menentukan seberapa kualitas input yang dapat direkrut oleh Dayah tersebut. Adapun prosedur penerimaan santri baru adalah :

- a. *Pembentukan Panitia Penerimaan Santri Baru*

Panitia ini dibentuk dengan maksud agar secepat mungkin melaksanakan pekerjaannya. Panitia yang sudah terbentuk, umumnya diformalkan dengan menggunakan Surat Keputusan (SK) Pimpinan Dayah.

- b. *Rapat Penerimaan Santri Baru*

Rapat penerimaan santri baru dipimpin oleh wakil pimpinan Dayah urusan santri. Yang dibicarakan dalam rapat ini adalah keseluruhan ketentuan penerimaan santri baru. Dalam rapat ini, keseluruhan anggota panitia dapat berbicara sesuai dengan kapasitas mereka masing-masing. Hasil rapat panitia penerimaan santri baru tersebut, dicatat dalam buku notulen rapat. Yang dimaksud dengan buku notulen rapat adalah buku catatan-catatan tentang rapat. Hal-hal yang tercantum dalam buku notulen rapat adalah tanggal rapat, waktu rapat, tempat rapat, agenda rapat, daftar hadir peserta rapat, dan hal-hal yang menjadi keputusan rapat.

- c. *Pembuatan, Pemasangan/Pengiriman Pengumuman Santri Baru*

Setelah rapat mengenai penerimaan santri baru berhasil mengambil keputusan-keputusan penting, seksi pengumuman membuat pengumuman yang berisi hal-hal sebagai berikut: gambaran singkat mengenai Dayah, persyaratan pendaftaran santri baru, cara pendaftaran, waktu pendaftaran, tempat pendaftaran, berapa uang pendaftarannya, waktu dan tempat seleksi dilakukan, kapan pengumuman hasil seleksi di umumkan dan dimana calon santri baru dapat memperolehnya.

d. *Pendaftaran Santri Baru*

Yang harus disediakan pada saat pendaftaran santri baru adalah: loket pendaftaran, loket informasi dan formulir pendaftaran. Sedangkan yang harus diketahui oleh santri baru adalah kapan formulir bisa di ambil, bagaimana cara pengisian formulir tersebut dan kapan formulir yang sudah terisi dikembalikan. Loket pendaftaran haruslah dibuka secukupnya, sehingga para calon tidak terlalu lama antrinya. Juga jangan sampai dibuka terlalu banyak, oleh karena akan memboroskan tenaga.

e. *Seleksi Santri Baru*

Seleksi para santri baru selain menggunakan nilai raport dan nilai UAN murni, juga dapat menggunakan tes, jika yang digunakan sebagai alat seleksi adalah tes maka yang harus diperhatikan dalam mengatur pengawas dan peserta tes. Pengawas perlu diatur agar dalam pengerojan tugasnya dapat sesuai dengan yang ditentukan, sehari sebelum menjalankan tugasnya sebagai pengawas, maka perlu diberikan pengarahan mengenai apa yang dibolehkan dan apa yang tidak boleh dilakukan selama mengawas santri baru.

f. *Penentuan Santri Baru Yang Diterima*

Umumnya pada sebuah lembaga Dayah terlebih dahulu mempertimbangkan berapa daya tampung Dayah tersebut karena apapun sistem penerimaan penerimanya apabila daya tampungnya tidak dipertimbangkan maka akan sia-sia saja. Dari hasil penentuan santri baru yang diterima maka dihasilkan tiga kebijakan Dayah yaitu santri yang diterima, santri cadangan, santri yang tidak diterima yang kemudian akan diumumkan. Ada dua macam pengumuman yaitu pengumuman tertutup adalah pengumuman tentang diterima tidaknya seseorang menjadi santri baru secara tertutup melalui surat, dan sistem terbuka yaitu pengumuman secara terbuka mengenai peserta didik yang diterima atau tidak dan menjadi cadangan pada umumnya, pengumuman demikian ditempelkan dipapan pengumuman Dayah.

#### *g. Pendaftaran Ulang Santri Baru*

Calon santri baru yang diterima harus mendaftar ulang dengan memenuhi persyaratan dan perlengkapan yang diminta oleh Dayah dan Dayah harus menetapkan batas waktu pendaftaran ulang dimulai dan ditutup. Santri baru yang mendaftar ulang dicatat dalam buku induk Dayah, yang dimaksud dengan buku induk Dayah adalah buku yang memuat data penting mengenai diri santri baru. Adapun hal-hal yang tercantum dalam buku induk adalah sebagai berikut : nomor urut, nomor induk, identitas santri, identitas orang tua wali santri, latar belakang pendidikan santri, dan nilai UAN santri.

### **3. Pengelompokan dan Kehadiran Santri Dayah**

Pengelompokan lazim dikenal dengan grouping didasarkan atas pandangan bahwa disamping santri tersebut mempunyai kesamaan, juga mempunyai perbedaan. Pengelompokan bukan dimaksudkan untuk mengkotak-kotakan santri, melainkan justru bermaksud membantu mereka agar dapat berkembang seoptimal mungkin. Dengan adanya pengelompokan santri juga mudah dikenali. Sebab, tidak jarang, santri di dalam kelas, berada dalam keadaan heterogen dan bukannya homogen.

Alasan pengelompokan santri juga didasarkan atas realitas bahwa santri secara terus menerus bertumbuh dan berkembang. Agar perkembangan santri yang cepat tidak mengganggu santri yang lambat dan sebaliknya, maka dilakukanlah pengelompokan santri, tidak jarang dalam pengajaran yang menggunakan sistem klasikal, santri yang lambat tidak akan dapat mengejar santri yang cepat. Kehadiran santri di Dayah (*Dayah attendance*) merupakan kehadiran dan keikutsertaan santri secara fisik dan mental terhadap aktivitas Dayah pada jam-jam efektif di Dayah. Sedangkan ketidakhadiran adalah ketiadaan partisipasi secara fisik santri terhadap kegiatan-kegiatan di Dayah.

### **4. Perpindahan Santri Dayah**

Perpindahan atau mutasi santri merupakan proses perpindahan tempat pendidikan santri dari satu kelas ke kelas yang lain (sejajar), suatu Dayah yang satu ke Dayah yang lain dalam wilayah Aceh maupun di luar Aceh (Pesantren). Perpindahan santri antar Dayah dalam satu kota, antar kabupaten/kota dalam satu provinsi atau antar provinsi dilaksanakan atas dasar persetujuan Pimpinan Dayah asal dan Pimpinan Dayah yang dituju. Perpindahan atau mutasi ini dapat dilakukan oleh santri, oleh karena ia memang berhak untuk mendapatkan layanan pendidikan sesuai dengan yang ia butuhkan dan ia minati.

Dapat disimpulkan secara global bahwa, ada dua macam perpindahan atau mutasi santri:

- a. Perpindahan atau mutasi santri intern, yaitu perpindahan atau mutasi yang dilakukan oleh santri di Dayah itu sendiri, seperti perpindahan dari satu kelas ke kelas yang lain yang sejajar.
- b. Perpindahan atau mutasi santri ekstern, yaitu perpindahan atau mutasi santri dari satu Dayah ke Dayah lain, dan dalam satu tingkatan.

Dalam banyak hal perpindahan atau mutasi memang perlu dicegah. Oleh karena itu, izin perpindahan atau mutasi hendaknya diberikan jika disertai dengan alasan yang dapat diterima dan sangat baik bagi perkembangan santri itu sendiri. Seminimal mungkin mutasi santri yang bersifat ekstern haruslah dikurangi. Pencegahan dan pengurangan tersebut, tentu bergantung kepada macam sumber faktor penyebabnya. Santri perlu mendapatkan bimbingan yang baik Dayah tersebut, agar dapat menyesuaikan dirinya dengan baik. Dengan penyesuaian diri yang baik dan belajar yang baik, ia tidak ketinggalan dengan teman-temannya yang lain. Disamping itu, santri perlu bimbingan dengan baik agar merencanakan belajarnya, dan diupayakan konsisten dengan rencana yang dibuat. Dorongan atau motivasi yang terus menerus dari Dayah, akan membantu santri untuk giat belajar dan tidak malas. Lebih lanjut santri akan merasa senang belajar di Dayah tersebut.

Bagi Dayah yang menerima santri yang akan mutasi, hendaknya juga meneliti lebih lanjut terhadap mereka, sebelum menyatakan menerima. Jangan sampai, Dayah yang sebelumnya sudah tertib dan baik, bisa berubah kacau hanya karena ada seorang santri yang baru mutasi dari Dayah lain. Untuk itulah Dayah harus meneliti mengenai identitas, kelakuan/kerajinan, prestasi akademiknya, jurusan atau program asalnya dan alasan-alasan yang bersangkutan dengan mutasi.

### 5. Kelulusan dan Alumni Dayah

Evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan (Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Bab XVI pasal 58). Penilaian atau evaluasi oleh lembaga Dayah terhadap santri yang akan menamatkan pendidikannya, bertujuan untuk menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran sesuai programnya sebagai bentuk transparansi, professional dan akuntabel lembaga Dayah. Dalam pelaksanaan penilaian atau evaluasi ini, teungku memiliki mempertimbangkan hasil penilaian atas santri. Dilihat dari sisi waktu, teungku yang lebih pantas menentukan kelulusan santri karena dari sisi ranah penilaian, teungku yang

selalu berinteraksi dengan santri dalam tiga ranah pendidikan yaitu kognitif, afektif dan praktik/psikomotorik.

Alumni sebagai warga istimewa dan memiliki ikatan batin yang kuat dengan Dayah, diharapkan peran serta dalam meningkatkan mutu pendidikan di Dayah dimana mereka dahulu telah merasakan layanan jasa pendidikannya. Ada berbagai cara yang dapat diberikan oleh para alumni untuk pengembangan lembaga pendidikan Dayah asalnya, misalnya sumbangan pemikiran untuk mencari konsep dan cara kerja meningkatkan mutu layanan pendidikan, memberikan sumbangan pelatihan atau informasi yang dibutuhkan oleh warga Dayah, mendukung secara moral dan finansial kebutuhan dan upaya Dayah dalam peningkatan mutu, memberikan beasiswa kepada santri-santri berprestasi tetapi tidak mampu secara ekonomi, menghubungkan dengan pihak-pihak terkait baik dalam konteks daerah, nasional bahkan internasional yang dapat memberikan kontribusi apapun terhadap almamater, dan sebagainya. Bantuan dan partisipasi yang diharapkan tentu tidak hanya bersifat insidental, namun bisa berkelanjutan.

## BAB V

### MANAJEMEN TEUNGKU (Pendidik) DAYAH

#### A. Pendahuluan

Minat, bakat, kemampuan, dan potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan pendidik, dalam hal ini guru perlu memperhatikan peserta didik secara individual, karena antara satu peserta didik dengan yang lain memiliki perbedaan yang mendasar. Secara keseluruhan pendidik merupakan figur yang menarik perhatian semua orang, entah dalam keluarga, dalam masyarakat atau di lembaga pendidikan. Tidak ada seorangpun yang tidak mengenal pendidik. Hal ini dikarenakan figur pendidik itu bermacam-macam seperti, guru mengaji, guru mata pelajaran, dan lain-lain.

Dalam Islam, orang yang paling bertanggung jawab terhadap perkembangan tersebut adalah orang tua (ayah dan ibu) anak didik. Tanggung jawab itu disebabkan sekurang-kurangnya oleh dua hal, *pertama* karena kodrat yaitu karena orang tua ditakdirkan menjadi orang tua anaknya, dan karena itu dia ditakdirkan pula bertanggung jawab mendidik anaknya, *kedua* karena kepentingan orang tua, yaitu orang tua berkepentingan terhadap kemajuan perkembangan anaknya, sukses anaknya adalah sukses orang tua juga.

Pentingnya kedudukan seorang pendidik, Allah SWT menjelaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 32:

﴿إِنَّمَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ مَنْ أَنْهَا كُفَّارٌ عَنِ الْحَقِيقَةِ إِنَّمَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ مَنْ أَنْهَا كُفَّارٌ عَنِ الْحَقِيقَةِ إِنَّمَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ مَنْ أَنْهَا كُفَّارٌ عَنِ الْحَقِيقَةِ إِنَّمَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ مَنْ أَنْهَا كُفَّارٌ عَنِ الْحَقِيقَةِ .﴾

*"Mereka menjawab: "Maha Suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana".*

Ilmu berasal dari Allah SWT, maka pendidik pertama dan utama adalah Allah SWT. Pandangan demikian melahirkan sikap pada orang Islam bahwa ilmu itu tidak terpisah dari Allah SWT, ilmu tidak terpisah dari guru. Dengan demikian, kedudukan guru amat tinggi dalam Islam. Alasan lain mengapa guru mendapat kedudukan mulia dalam Islam adalah terkait dengan kewajiban menuntut ilmu bagi setiap muslim. Proses menuntut ilmu berlangsung di bawah bimbingan guru. Tanpa guru, sulit rasanya peserta didik bisa memperoleh ilmu secara baik dan benar.

Hadis dari Abu Hurairah r.a, bahwasanya Rasulullah SAW. bersabda:

مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَعُمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِثْلُ أَجْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْفَضُ مِنْ أَجْوَاهُمْ شَيْءٌ وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعُمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ وَزْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْفَضُ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ.

*"Barangsiapa menjadi pelopor suatu amalan kebaikan lalu diamalkan oleh orang sesudahnya, maka akan dicatat baginya ganjaran semisal ganjaran orang yang mengikutinya dan sedikitpun tidak akan mengurangi ganjaran yang mereka peroleh. Sebaliknya, barangsiapa menjadi pelopor suatu amalan kejelekan lalu diamalkan oleh orang sesudahnya, maka akan dicatat baginya dosa semisal dosa orang yang mengikutinya, tanpa mengurangi dosanya sedikit pun." (H.R. Muslim).*

Hadis di atas juga menunjukkan bahwa Rasulullah SAW memberikan perhatian yang besar terhadap "pendidik" sekaligus memberikan posisi terhormat kepadanya. Hal ini berasalan mengingat peran pendidik sangat menentukan dalam mendidik manusia untuk tetap konsisten dan komitmen dalam menjalankan risalah yang dibawa oleh Rasulullah SAW.

Istilah pendidik di lembaga pendidikan Dayah biasanya disebut dengan *Teungku*. Bagi masyarakat Aceh, gelar *Teungku* merupakan gelar yang sangat identik dengan keagamaan. Berarti Teungku merupakan seorang pendidik yang memiliki kapasitas ilmu agama yang memiliki kewajiban moral untuk menyampikannya kepada masyarakat. Berbicara masalah tenaga pendidik, di lembaga pendidikan Dayah memiliki permasalahan yang sangat kompleks. Ada

beberapa hal yang harus menjadi perhatian kita antara lain: status pendidikan Teungku, kesejahteraan (gaji)-nya, dan peningkatan kualitas Teungku.

Status pendidikan seorang Teungku yang mengajar di Dayah sangatlah diperlukan, mengingat ada beberapa hal penting yang bisa mempengaruhi dari status pendidikan Teungku, antara lain secara kelembagaan status pendidikan Teungku akan mempengaruhi image masyarakat bahwa yang mengajar di Dayah bukanlah orang “sembarang” sehingga kepercayaan masyarakat terhadap Dayah semakin meningkat. Secara administrasi dan pribadi, dengan adanya status pendidikan maka pengurusan untuk kesejahteraan Teungku yang dimaksud bisa lebih bisa disejahterakan.

Kesejahteraan Teungku di Dayah pada umumnya berada di bawah standar upah minimum regional (UMR), hal ini dikarenakan kesejahteraan Teungku semata-mata datang dari santri, sehingga Dayah berlomba-lomba membuat “daya tarik” kepada masyarakat agar mau mengantarkan anaknya ke Dayah. Salah satu imbas dengan banyaknya santri maka kesejahteraan Teungku semakin baik. Kualitas Teungku di Dayah pada umumnya statis, mereka menjadi estafet ilmu bagi Teungku-nya terdahulu sehingga pembicaraan keagamaan diantara mereka tidak lari dari kitab-kitab yang diajarkan oleh Teungku-nya dulu terhadap dia.

Diharapkan kedepan Teungku-teungku yang mengajar di Dayah secara internal terus memperbaiki tingkat keilmuannya dan status pendidikan, sehingga jika suatu saat nanti pemerintah akan memberikan honor atau pengangkatan PNS, akan mudah terwujud, karena persyaratannya sesuai dengan yang ditetapkan pemerintah. Pada sisi lain pemerintah, tetap terus memperhatikan Teungku-Teungku yang ada di Dayah baik kualitas maupun kesejahteraannya, karena mereka juga merupakan “pahlawan tanpa jasa” untuk bangsa ini.

## B. Hakikat Pendidik

Mendidik adalah tugas dan tanggung jawab orang tua dalam lingkungan keluarga, pendidik di lingkungan sekolah, serta ulama dan pemimpin di lingkungan masyarakat. Dalam lingkungan manapun dan situasi apa pun, seorang pendidik di tuntut untuk membuat peserta didik mampu menyerap dan memahami materi dan pengajaran yang disampaikan. Selain itu, kesungguhan dan keikhlasan pendidik juga menjadi modal utama untuk tercapainya tujuan tersebut, karena tanpa keduanya pendidikan tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam kamus bahasa indonesia kata pendidik berarti orang yang mendidik dan dalam bahasa Inggris ditemukan kata teacher yang berarti pengajar. Dalam konteks ke-Indonesiaan, pendidik juga dikenal dengan istilah guru. Guru dalam kamus bahasa Indonesia diartikan sebagai seorang yang pekerjaannya, mata pencahariannya, profesinya mengajar. Istilah ini sangat familiar dalam dunia pendidikan di Indonesia khususnya pendidikan *formal*. Guru bertugas sebagaimana tugas yang dilaksanakan oleh pendidik, bedanya ialah istilah guru seringkali dipakai dilingkungan pendidikan *formal* saja, sedangkan pendidik dipakai dilingkungan *formal, informal* maupun *nonformal*.

Dalam pengertian yang sederhana, pendidik adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal (Sekolah atau institusi pendidikan dengan kurikulum yang jelas dan terakreditasi), tetapi bisa juga di lembaga pendidikan non formal (Lembaga pendidikan ketrampilan, kursus, di Mesjid, di Surau/Musala, di rumah, dan sebagainya).

Syarifuddin mengemukakan lebih spesifik lagi secara operasional, bahwa pendidik merupakan tenaga professional yang dapat menjadikan murid-muridnya mampu merencanakan, menganalisis, dan menyimpulkan masalah yang dihadapi. Nur Uhbiyati, pendidik adalah orang dewasa yang bertanggungjawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri. Zakiah Dradjat berpendapat bahwa pendidik adalah individu yang akan memenuhi kebutuhan pengetahuan, sikap dan tingkah laku peserta didik.

Pada bagian lain, Suryosubrata menyebutkan bahwa Pendidik berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaannya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT. dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.

Ada beberapa istilah dalam bahasa Arab yang biasa dipakai sebagai sebutan bagi para guru, yaitu *ustâdz, mu'allim, mursyîd, murabbî, mudarris,* dan *mu-addib*. Istilah-istilah ini, dalam penggunaannya, memiliki makna

tertentu. Muhammin berupaya mengelaborasi istilah-istilah atau predikat tersebut sebagaimana dalam tabel berikut:

1. *Ustadz*, yaitu orang yang berkomitmen terhadap profesionalisme, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu, proses, dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*.
2. *Mu'allim*, yaitu orang yang menguasai ilmu dan mampu mengembangkannya serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya, atau sekaligus melakukan transfer ilmu/pengetahuan, internalisasi, serta amaliah.
3. *Murabbi*, yaitu orang yang mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu berkreasi, serta mampu mengatur dan memelihara hasil kreasi untuk tidak menimbulkan malapetaka bagi dirinya, masyarakat dan alam sekitarnya.
4. *Mursyid*, yaitu orang yang mampu menjadi model atau sentral identifikasi diri, atau menjadi pusat anutan, teladan dan konsultan bagi peserta didiknya.
5. *Mudarris*, yaitu orang yang memiliki kepekaan intelektual dan informasi, serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan, dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka, serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Haitami dan Syamsul menjelaskan bahwa kata-kata tersebut di atas secara keseluruhan terhimpun dalam pengertian pendidik, karena pada dasarnya kesemuanya mengacu pada seseorang yang memberikan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman kepada orang lain. Mungkin hanya ada perbedaan istilah dalam penggunaannya. Jika suatu pengetahuan diberikan di sekolah pengajarnya disebut *teacher* (guru), di perguruan tinggi disebut *lecturer* atau *professor*, dirumah-rumah secara pribadi disebut *tutor* di pusat-pusat latihan disebut *instructure* atau *trainer* dan dilembaga pendidikan yang mengajarkan agama disebut *educator*.

Di samping istilah-istilah atau predikat di atas, dalam tradisi Islam Indonesia ditemukan pula beberapa predikat bagi guru yang biasanya berbeda dalam setiap daerah. Misalnya, *Kyai* di pulau Jawa, *Nun* atau *Bendara* yang disingkat *Ra* di Madura, *Ajengan* di Jawa Barat, *Tuan Guru* di Lombok, *Tofanrita* di Sulawesi Selatan, *Buya* di Sumatera Barat dan *Teungku* di Aceh.

Sama dengan pendidikan teori umum, tugas pendidik dalam pandangan Islam secara umum ialah mendidik, yaitu mengupayakan perkembangan

seluruh potensi anak didik baik potensi *psikomotorik*, *kognitif*, maupun *potensi afektif*. Potensi itu harus dikembangkan secara seimbang sampai ketingkat setinggi mungkin, menurut ajaran Islam. Karena orang tua adalah pendidik pertama dan utama, maka inilah tugas orang tua tersebut.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidik dalam perspektif umum merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Pendidik merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya dan berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Sedangkan dalam perfektif Islam pendidik merupakan siapa saja yang bertanggung jawab terhadap semua aspek yang ada dalam anak didik yang berlandaskan Alquran dan hadis. Dalam Islam, orang yang pertama bertanggung jawab adalah ayah dan ibu (orang tua), tapi seiring berkembangnya dan kemajuan zaman tugas itu diserahkan kepada pihak lembaga pendidikan yang bertugas sebagai pendidik kedua setelah orang tua. Dan pada intinya baik orang tua, maupun tenaga pendidik adalah membimbing anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan kodratnya sebagai manusia, yakni menjadi *insan kamil* diatas bimbingan Alquran dan hadis.

### C. Kedudukan Teungku Dayah

Kedudukan *Teungku* Dayah dalam masyarakat Aceh merupakan sosok yang masih sangat sakral dalam pembicaraan keseharian. Apa makna *Teungku*, dan siapa sebenarnya *Teungku* tersebut, serta hubungannya dengan lembaga pendidikan Islam tradisional Aceh yakni Dayah?. Penulis mengutip sebuah artikel yang ditulis oleh Ahmad Fauzi, bidang Pelesatran Pustaka/Pembinaan Khazanah Adat ( Majelis Adat Aceh/ MAA) dengan judul *Teungku, gelar sakral di Aceh.*

Di ujung barat Sumatera pasca berdirinya kerajaan Aceh Darussalam muncul gelar kehormatan di kalangan umara dan ulama. *Teuku* adalah gelar ningrat atau bangsawan untuk kaum pria yang memimpin wilayah nanggrou atau kenegerian. *Teuku* adalah *hulubalang* (Aceh: Ulēē balang). Sama seperti *tradisi budaya patrilinear* (keturunan) lainnya, gelar *Teuku* dapat diperoleh

seorang anak laki-laki bila mana ayahnya juga bergelar *Teuku*, seperti *Teuku Husen al-Mujahid bin Teuku Sulaiman*. Sementara gelar *Teungku*, juga disingkat *Tgk.* secara umum merupakan gelar sapaan bagi laki-laki yang belajar di Dayah (Aceh: *aneuk meudagang*).

Di pantai utara dan timur Aceh, gelar *Teungku* juga diberikan kepada anak ulama baik laki laki maupun perempuan dengan penambahan ubit, maka mereka dipanggil *TU*, seperti *TU Maknu*, *TU Djuwairiyah Idris Tanjongan* dan *TU Min (Teungku Ubit Muhammad Amin) Blang Blahdeh*, pendiri Dayah Blang Blahdeh, Bireuen. Tradisi demikian masih kental dipergunakan untuk putra-putri Ulama di Samalanga.

Gelar *Teungku* bagi santri dan alumni Dayah masih didapati dalam berbagai karya penulis Eropa pasca perang Aceh-Belanda 1873-1905. Gelar ini sebenarnya berasal dari bahasa Aceh dialek pidie yang terdiri dari dua kata bermakna, *TUENG* dan *KU*. “*Tueng*” berarti menerima, seperti tueng dara baro dalam acara pesta di rumah pengantin baru laki-laki Sementara “*ku*” bermakna ayah.

Mengenai sebutan ayah, di Sagi XXVI Aceh Rayeuk (bekas wilayah *Teuku Nyak Arief*) dan Sagi XX (bekas wilayah *Teuku Panglima Polem*) digunakan oleh anak ceukak (genetik) dan anak roh (anak didik) untuk “*ku*” dan guru. Maka tidak heran bagi kita murid angkatan 1920-an dan 1940-an menyebut dan menulis tentang sosok guru mereka dengan kata *Ayah* atau *Ayahanda*, seperti Ayah Gani Seulimum (guru Normaal Islam Bireuen dan Sekolah Menengah Islam Atas Kutaraja), Ayahanda Ibrahim (pendiri Perguruan Islam Montasik) dan Ayahanda Muhammad Daud Beureueh, pendiri Jamiyatuddiniyah Garot sebagai langkah awal pendirian Perguruan Sadah Abadiyah di Sigli.

Sebagai mana dimaklumi, bahwa sebelum kemunculan sekolah kolonial di Aceh tahun 1908, Dayah merupakan lembaga pendidikan rakyat satu-satunya. Posisi *Teungku* disamping sebagai guru juga pengayom bagi mereka sampai sekarang ini. Dengan demikian terma *Teungku* berarti sosok cendikiawan Aceh, disamping mempunyai kompetensi ilmu, profesi dan sosial mereka juga memiliki kompetensi pengayoman dalam membina agama dan adat dalam masyarakat.

Namun di awal kolonisasi Belanda di Aceh yang dimulai dengan pemasangan rel kereta api Kutaraja-Besitang, kedatangan imigran Cina dan eksodus orang Deli ke pantai timur Aceh 1908-1911, para pemain tarian saman di daerah itu memunculkan syair “*Aceh Teungku Melayu Abang, Cina Touke*,

*Kaphe Tuan*". Syair dimaksud bila diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, dapat ditafsirkan, bahwa orang Aceh bergelar Teungku, orang Melayu bergelar Abang, orang China bergelar Toke dan orang Eropa bergelar Tuan. Syair dimaksud, pernah dipopulerkan oleh Syekh Itam Peureulak bersama Syeih Rih pada pergelaran *tarian sedati tuning* malam 18 Agustus 1946 di alun-alun bekas kediaman *Counteur Idi* atas prakarsa pimpinan tambang minyak Aceh dan Sumatera Utara, *Teuku Muhammad Husein al-Mujahid*.

Di Aceh Besar yang meliputi tiga sagi Aceh: Sagi 22 yang berpusat di Lamsie, Sagi 25 yang berpusat di Ulee Lheuh dan Sagi 26 yang berpusat di Lamreung gelar Teungku untuk orang lelaki yang tidak pernah mengecap pendidikan Dayah jarang dipegunakan oleh rakyatnya. Mereka lebih suka memanggil panggilan keluarga: *gam, sinyak, wareh, ngoh, lem, cut abang, cut adik* dan sebagainya, kecuali dalam dan pasca komplik Aceh di kawasan itu tahun 2000-2005. Begitu juga di pantai barat selatan.

Di kalangan Dayah Kruengkale, penyebutan Teungku secara legal, manakala seorang murid sudah menamatkan kajian agama dalam kitab "*I'anah al-Thalibin*". Sementara di kawasan Pasee sebutan yang sama digunakan secara resmi setelah santri menamatkan kitab serupa dan bersamadi di bulan Ramadhan (Aceh: *meukalut*). Bila belum melangkah kepada syarat-syarat dimaksud, santri hanya dipanggil dengan sebutan daerah sebelum terma Teungku. Seumpama Teungku Temiang untuk Muhammad Nurdin Lee (kelak Kolonel TNI Teungku Muhammad Nurdin).

Gelar Teungku bukan hanya untuk etnis Aceh, bila Dayah Krueng Kale tahun 1920 pernah memberi gelar dimaksud kepada muridnya anak bangsawan Tionghoa Muhamad Nurdin, maka salah satu Dayah di Aceh Barat pernah memberi gelar Teungku untuk muridnya Sutrisno, etnis Jawa di Seumayam. Penggunaan gelar Teungku untuk lelaki di Aceh di abad ke-21 ini merupakan fenomena baru yang perlu disikapi dengan serius. Pemuda yang tidak pernah mengecap pendidikan Dayah menjadi bangga dengan gelar Teungku X. Sementara anak didikan Dayah ada yang merasa malu memakai gelar sakral dimaksud karena merasa belum mempunyai ilmu agama Islam secara luas. Saya sendiri yang pernah mendapat gelar "*Teungku*" secara resmi dari guru saya Teungku Abdul Wahab, Pimpinan Dayah Pulo Blang Idi Rayeuk dan Teungku M. Yunus Ya'koby, pimpinan Dayah Pante Kulu Darussalam setelah menamatkan kajian kitab "*T'anat al-Tālibin*" dan kitab lainnya bermazab Syafii seumpama "*al-Muhalli*", merasa malu menggunakan gelar dimaksud dengan alasan belum pantas.

Ironisnya, penyandang gelar "Teungku" non-pendidikan Dayah, terkadang banyak berurusan dengan pihak berwajib karena terjerat perbuatan kriminal yang memalukan sebagaimana dilansir oleh berbagai surat kabar lokal di Aceh. Fenomena ini akan terbawa kepada pelecehan terhadap gelar ulama Dayah. Hadis maja leluhur Aceh berbunyi "*kameing blang pajoh padei, kameng glei kenong gelawa*" (kambing sawah yang makan padi, kambing gunung yang kena lempar kayu). Untuk meluruskan fenomena di atas, seyogyanya tetap berpegang teguh pada kearifan lokal yang diciptakan oleh leluhur bangsa Indonesia di Aceh, Teungku merupakan gelar sakral di Aceh. Untuk itu bagi yang suka disebut gelar Teungku di awal namanya lebih afdhal mengikuti pengajian agama dan adat, agar kelak bisa menjadi sokoguru dalam pembinaan masyarakat.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa istilah Teungku bagi masyarakat Aceh merupakan gelar yang sangat identik dengan keagamaan, sehingga istilah yang ma'ruf digunakan di Dayah-Dayah yang ada di Aceh untuk panggilan kepada seorang guru adalah Teungku. Berarti Teungku merupakan seorang pendidik yang memiliki kapabilitas (kemampuan) ilmu agama yang memiliki kewajiban moral untuk menyampaikannya kepada masyarakat, baik yang berkecimpung di lembaga formal maupun non-formal.

Teungku Dayah sebagai pendidik merupakan suatu amanah yang sangat berat untuk dilaksanakan. Dikatakan berat, karena Teungku Dayah harus bisa membimbing dan mengarahkan santrinya ke arah yang positif dan lebih baik, dari semua aspek yang ada pada santri baik dari segi kognitif, afektif, dan psikomotorik. Seorang Teungku Dayah bisa mengembangkan amanah sebagai pendidik dengan baik, apabila ia mengerti akan berbagai teori yang menyangkut dirinya yang bertugas sebagai Teungku Dayah.

#### **D. Landasan Manajemen Teungku Dayah**

Dalam pelaksanaan manajemen Teungku Dayah, ada beberapa landasan yuridis formal (nasional dan daerah) yang menjadi acuan, antara lain:

1. Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 39 ayat (2): Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Pasal 40 ayat (1): Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: (a) Penghasilan dan jaminan

kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai. (b) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. (c) Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas. (d) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual. (e) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Pasal 41 ayat (3): Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

Pasal 43 ayat (1): Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan.

2. Qanun Aceh No. 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan.

Pasal 23 ayat (1): Dalam penyelenggaraan pendidikan bidang pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (1) dan ayat (3) huruf e, Pemerintah Aceh berwenang:

- a. Merencanakan kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada semua satuan pendidikan dan program layanan khusus.
- d. Memfasilitasi peningkatan mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Dayah Salafiah dan Diniyah.
- h. Meningkatkan kesejahteraan, memberikan penghargaan dan perlindungan kepada Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada setiap satuan pendidikan;
- i. Melakukan pembinaan terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada setiap satuan pendidikan.

Pasal 24: Dalam penyelenggaraan pendidikan bidang pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (1) dan ayat (3) huruf (e), Pemerintah Kabupaten/Kota berwenang:

- a. Merencanakan kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada semua satuan pendidikan;
- d. Melaksanakan pembinaan terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- e. Meningkatkan kesejahteraan, memberikan penghargaan dan perlindungan profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Dari landasan tersebut di atas dapat dipahami bahwa tugas Teungku Dayah pada intinya adalah melaksanakan pembelajaran. Dalam penyelenggaraan pendidikan pada lembaga Dayah bidang Teungku (pendidik),

Pemerintah Aceh berwenang merencanakan kebutuhan, memfasilitasi peningkatan mutu, melakukan pembinaan, memberikan penghargaan dan perlindungan, dan meningkatkan kesejahteraan terhadap mereka.

Wewenang Pemerintah Aceh tersebut di atas menjadi bagian dari hak yang bisa didapatkan oleh Teungku di lembaga pendidikan Dayah, antara lain hak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai, penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas, perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, kesempatan untuk menggunakan sarana prasarana dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

### E. Tahapan Manajemen Teungku Dayah

Manajemen tenaga pendidik (guru) merupakan suatu proses perencanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru melalui rangkaian kegiatan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam kegiatan manajemen tenaga pendidik terjadinya proses pengoordinasikan aktivitas kerja seorang guru mulai dari guru itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti, dalam upaya meningkatkan seluruh potensi peserta didik, baik dalam potensi afektif, kognitif maupun psikomotor.

Tujuan manajemen tenaga pendidik berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen tenaga pendidik lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi. Tujuan manajemen tenaga pendidik secara umum adalah:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga pendidik yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik merupakan stakeholder internal yang

berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama

#### 5. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Dari pernyataan diatas, maka dalam konteks lembaga Dayah, manajemen Teungku Dayah merupakan aktivitas yang harus dilakukan mulai dari Teungku Dayah itu masuk ke dalam sebuah lembaga Dayah sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian.

Teungku Dayah dalam proses pendidikan, salah satu unsur yang memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa khususnya masyarakat Aceh, melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pendidikan, peranan Teungku Dayah dalam masyarakat Aceh tetap sangat berpengaruh meskipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat.

Sehubungan dengan tuntutan ke arah profesionalisme tenaga pendidik, maka semakin dirasakannya desakan untuk peningkatan mutu Teungku Dayah pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang ada di lembaga-lembaga Dayah. Untuk meningkatkan mutu lembaga Dayah melalui peningkatan mutu Teungku Dayah, kita harus memahami terlebih dahulu bagaimana mengelola Teungku Dayah. Berikut tahapan manajemen Teungku Dayah yang terdiri dari beberapa hal, antara lain:

#### 1. Perencanaan Teungku Dayah

Pentingnya perencanaan Teungku Dayah tidak lepas dari berubahnya pandangan terhadap sumberdaya manusia, kalau dulu Teungku Dayah dipandang sebagai salah satu fakta produksi, sekarang di anggap sebagai partner dalam mencapai tujuan dari sebuah Dayah. Perencanaan Teungku Dayah merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tengah pendidik, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.

Penyusunan perencanaan tenaga Teungku Dayah yang baik dan tepat, memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam lembaga Dayah. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisa pekerjaan (*job analysis*) dan analisa jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga Teungku Dayah yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini

memberi gambaran tentang kualitas minimum tenaga Teungku Dayah yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Komponen utama dari perencanaan sumber daya manusia tenaga Teungku Dayah adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu lembaga Dayah dalam jangka waktu tertentu (jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang). Perencanaan tenaga Teungku Dayah merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan lembaga Dayah di masa depan.

Untuk mendapatkan Teungku Dayah yang berkualitas dan memenuhi prinsip *the right man on the place*, maka dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi, dilanjutkan dengan kegiatan orientasi dan penempatan. Sebelum dilaksanakan seleksi terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada umumnya kualifikasi meliputi: keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, dan lainnya.

Pengadaan Teungku Dayah diselenggarakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengumuman formasi: hal ini dilakukan untuk memberitahukan kepada seluruh masyarakat yang memenuhi kualifikasi melalui media cetak maupun media elektronik.
- b. Pendaftaran: dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan permohonan dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan beserta lampiran lainnya yang dibutuhkan.
- c. Seleksi atau penyaringan: penyaringan dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu: (1) *Penyaringan administratif*: dilaksanakan berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya. Apabila terdapat kekurangan kelengkapan dalam hal administratif maka peserta tersebut akan gagal. (2) *Ujian atau tes*: setelah peserta yang lulus dalam tes penyaringan administratif maka akan mengikuti ujian pegawai dengan materi pengetahuan umum, pengetahuan teknis, dan lain-lain yang dipandang perlu.
- d. Pengumuman kelulusan: pengumuman ini berisi peserta yang lolos dalam seleksi sesuai ketentuan dan penempatan job deskription.

Perencanaan manajemen Teungku Dayah merupakan pengembangan, strategi dan penyusunan Teungku Dayah (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan lembaga Dayah di masa depan.

Penyusunan kebutuhan Teungku Dayah, dilakukan untuk menjawab pertanyaan pegawai yang dibutuhkan dan mengetahui tentang jumlah tenaga dan kualifikasi yang diperlukan pada setiap unit organisasi baik segi kuantitas maupun kualitas memenuhi kebutuhan organisasi. Penyusunan analisis kebutuhan tenaga dilakukan setiap akhir tahun anggaran untuk menghitung kebutuhan tenaga tahun berikutnya.

## **2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Teungku Dayah**

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified* untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi. Tujuan dari rekrutmen Teungku Dayah adalah mendapatkan calon Teungku Dayah yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga Dayah. Rekrutmen Teungku Dayah merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik pada suatu lembaga Dayah, baik jumlah maupun kualitasnya.

Lembaga Dayah dalam pengadaan Teungku Dayah dapat menggunakan metode rekrutmen untuk pengadaan tenaga pendidik yaitu metode internal dan metode eksternal, berikut penjelasannya:

- a. *Metode internal* adalah pengisian lowongan dengan cara merekrut Teungku Dayah yang ada dalam lembaga Dayah itu sendiri, bisa berasal dari alumni atau santri yang telah memiliki kapasitas keilmuan, biasanya santri yang telah menduduki kelas tinggi dan dikhkususkan mengajar pada tingkat bawah. Calon pengisi lowongan yang dicari dan diseleksi bersumber dari dalam lembaga Dayah. Keuntungan dari metode internal adalah proses penyesuaian diri akan lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi dan biaya rekrutmen lebih murah.
- b. *Metode eksternal* dalam proses rekrutmen Teungku Dayah dilakukan melalui berbagai sumber informasi. Penyebarluasan informasi penerimaan Teungku Dayah melalui radio, surat kabar, atau media lain yang dapat dibaca dan diketahui oleh masyarakat luas. Selain itu rekrutmen eksternal dapat juga dilakukan dengan cara *walks In* dan referensi. *Walks in* yaitu para Teungku Dayah datang sendiri ke suatu lembaga Dayah untuk melamar, yang adakalanya mereka tidak mengetahui apakah di lembaga Dayah tersebut ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman pelamar yang bersangkutan. *Referensi* merupakan pelamar

yang datang merupakan rekomendasi dari karyawan yang ada dalam organisasi tersebut.

Seleksi Teungku Dayah pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga pendidik yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan lembaga Dayah. Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting bagi lembaga Dayah sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan harapan lembaga Dayah.

Penyaringan atau seleksi Teungku Dayah hanya diperuntukkan bagi pelamar yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dengan test kompetensi dan psikotest. Setelah proses penyaringan atau seleksi para calon Teungku Dayah, ditempatkan sesuai dengan formasi yang ada dan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Untuk mendapatkan Teungku Dayah yang berkualitas, seleksi seharusnya tidak saja berdasarkan nilai test baik kompetensi maupun psikotest, tetapi perlu dilihat indeks prestasi selama menempuh pendidikan, kegiatan organisasi baik lembaga-lembaga pendidikan maupun di masyarakat serta kecakapan dan kemampuan di bidang lainnya.

Orientasi merupakan upaya untuk memperkenalkan apa dan bagaimana sebuah lembaga Dayah kepada Teungku Dayah yang baru. Pemberian gambaran yang tuntas tentang sekitar lembaga Dayah, sangat membantu Teungku Dayah yang baru dalam melaksanakan tugasnya, sebab sebagai orang baru, banyak hal yang masih merupakan tanda tanya. Kalau dibiarkan tidak terjawab dapat menimbulkan keragu-raguan dalam setiap tindakan dan perilaku sehari-hari, sebagaimana yang dipahami secara global bahwa keragu-raguan akan mengurangi produktivitas kerja.

### **3. Evaluasi Teungku Dayah**

Evaluasi Teungku Dayah merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduit*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan Teungku Dayah sehingga dapat dikembangkan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap mereka.

Setiap akhir tahun atau semester bahkan harian, Teungku Dayah dievaluasi pekerjaannya oleh pimpinan Dayah. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Teungku Dayah. Adapun secara global unsur yang dievaluasi adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan

kepemimpinan. Evaluasi terhadap Teungku Dayah harus dilaksanakan secara adil, dengan harapan akan meningkatkan prestasi dan profesionalisme para Teungku Dayah. Setiap pelaksanaan evaluasi harus mempunyai tujuan yang jelas, evaluasi harus dilaksanakan secara kontinu dan merupakan integral dari proses antara pimpinan Dayah dengan Teungku Dayah.

Pada prinsipnya evaluasi kinerja Teungku Dayah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap lembaga Dayah. Sedangkan nilai penting dari evaluasi kinerja Teungku Dayah adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sistem penilaian Teungku Dayah sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan Dayah dalam beberapa hal, antara lain untuk hal-hal berikut:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
- b. Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- c. Untuk kepentingan mutasi
- d. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan
- e. Membantu para pengawas atau pimpinan Dayah menentukan rencana pengembangan para Teungku Dayah.

Evaluasi kinerja Teungku Dayah memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan prespektif pengembangan lembaga Dayah, khususnya manajemen sumber daya manusia (para Teungku), yaitu evaluasi kinerja sebagai proses yang berkelanjutan hendaknya setiap hasil evaluasi dilaporkan dan dikomunikasikan dan didiskusikan dengan Teungku Dayah yang bersangkutan, karena komunikasi dan diskusi pasca observasi dapat memberikan umpan balik kepada Teungku Dayah tentang kekuatan dan kelemahannya dalam proses peningkatan profesionalisme.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan Teungku Dayah**

Sejalan dengan perubahan yang terjadi, baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi pendidikan, maka setiap organisasi dituntut untuk terus menerus meningkatkan kualitas tenaga kependidikannya agar mempunyai kemampuan kompetitif yang handal. Di samping itu, organisasi dituntut pula untuk dapat menyusun strategi dan arah kebijakan organisasi yang selaras dengan perubahan tersebut. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka organisasi harus terus-menerus mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan atau tenaga kerjanya.

Pelatihan (*training*) merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal 1 ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Jadi pelatihan bagi Teungku Dayah merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap, agar Teungku Dayah semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang telah ditetepkan oleh lembaga Dayah.

Pengembangan (*development*) merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan karyawan baru/lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan atau suatu instansi pendidikan saat ini maupun untuk masa depan. Jadi pengembangan Teungku Dayah merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral Teungku Dayah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang Teungku Dayah tidak mungkin statis tetapi harus dinamis serta senantiasa berusaha untuk dapat ditingkatkan prestasi/hasil kerjanya, karir serta jabatannya. Pelatihan dan pengembangan Teungku Dayah harus dianggap sebagai investasi lembaga pendidikan Dayah, yakni suatu kegiatan yang akan memberikan manfaat pada masa yang akan datang. Program pelatihan dan perkembangan diberikan bukan hanya kepada para Teungku Dayah yang baru, akan tetapi diberikan pula kepada Teungku Dayah yang lama, agar kemampuan yang dimilikinya tetap segar sejalan dengan perubahan lingkungan. Pelatihan dan pengembangan Teungku Dayah dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan seiring dengan kemajuan dan perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal lembaga Dayah

Pelatihan bagi Teungku Dayah ditujukan untuk menjaga serta meningkatkan prestasi. Sedangkan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi Teungku Dayah saat ini serta untuk masa yang akan datang. Evaluasi dalam manajemen Teungku Dayah sangat dibutuhkan untuk

melaksanakan pelatihan serta pengembangan. Evaluasi bisa dilaksanakan melalui perbaikan pelatihan, selain itu juga diperlukan modifikasi supaya pelatihan yang akan dijalankan lebih efektif untuk meningkatkan kinerja Teungku Dayah.

Peningkatan terhadap kinerja Teungku Dayah perlu dilakukan baik oleh Teungku Dayah sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun pihak Pimpinan Dayah melalui pembinaan-pembinaan. Usaha pengembangan Teungku Dayah itu melalui beberapa hal, di antaranya pendidikan dan latihan (*inservice training*), tugas belajar, formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula, pemindahan jabatan, pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, *workshop*, konferensi, dan rapat dinas dalam berbagai bentuk.

## 5. Pemberhentian atau Mutasi Teungku Dayah

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen SDM. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan hubungan tenaga kerja karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian tenaga kependidikan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Pendidikan:

1. Pemberhentian dengan hormat tenaga kependidikan atas dasar: permohonan sendiri, meninggal dunia, atau mencapai batas usia pensiun dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.
2. Pemberhentian tidak dengan hormat tenaga kependidikan atas dasar: hukuman jabatan, akibat pidana penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum.

Tata cara pemberhentian sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Berangkat dari peraturan pemerintah tersebut diatas maka, sebab-sebab pemberhentian tenaga kependidikan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis: pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan pemberhentian sebab-sebab lain. Pemberhentian atas permohonan tenaga kependidikan sendiri misalnya, karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alasan berikut:

- a. Tenaga kependidikan yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
- b. Perampingan atau penyederhanaan organisasi.

- c. Peremajaan, biasanya tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara.
- e. Melanggar sumpah atau janji tenaga kependidikan negeri sipil.

Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah tenaga kependidikan yang bersangkutan meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti di luar tanggungan Negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.

Pemberhentian Teungku di lembaga pendidikan Dayah merupakan proses yang membuat seorang Teungku tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya. Pemberhentian seorang Teungku Dayah dapat karena pelanggaran disiplin, pengunduran diri atau pengurangan tenaga. Aturan tentang pemberhentian Teungku Dayah harus jelas karena menyangkut nasib seseorang, terutama tentang pemberhentian karena pelanggaran disiplin dan pengurangan tenaga karena dapat memicu ketidakpuasan seorang Teungku Dayah yang dikenai tindakan ini.

Untuk pemberhentian karena pengunduran diri harus dilihat apakah seorang Teungku Dayah yang bersangkutan memiliki ikatan atau perjanjian tertentu dengan lembaga Dayah atau tidak. Sedangkan pengurangan tenaga, dikarenakan atmosfir atau situasi lembaga Dayah tidak mungkin lagi mampu membiayai (gaji) Teungku Dayah disebabkan oleh “pemasukan” tidak lagi rasio, sehingga perlu dilakukan pengurangan tenaga.

Secara umum pemberhentian Teungku Dayah ada dua model, yaitu pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian tidak dengan hormat. Pemberhentian dengan hormat atas dasar permohonan sendiri, meninggal dunia, mencapai batas usia kelayakkan mengajar dalam hal ini dilakukan oleh lembaga Dayah yang bersangkutan dengan berbagai pertimbangan. Sedangkan pemberhentian tidak dengan hormat, dilakukan atas dasar hukuman jabatan (karena lalai/mengabaikan tugas) atau akibat pidana penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap atas pertimbangan lembaga Dayah.

Adapun mutasi merupakan kegiatan manajemen pendidikan yang berhubungan dengan atau proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan dari tenaga kependidikan pada situasi tertentu. Untuk

memberikan kesempatan kepada para Teungku Dayah bekerja dalam situasi yang berbeda, maka dilakukan mutasi. Dilakukannya mutasi di lembaga Dayah disebabkan oleh beberapa hal diantaranya atas tugas pimpinan Dayah maupun permintaan sendiri. Tujuan diadakannya mutasi ini adalah untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu, pembinaan Teungku Dayah agar mendapat pengalaman yang luas, dan penataan kembali Teungku Dayah sehingga menemukan tempat yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Mutasi Teungku Dayah di lembaga pendidikan Dayah merupakan program untuk menghargai prestasi kerja yang diikuti dengan peningkatan kewajiban, hak, status dan penghasilan Teungku Dayah. Dengan demikian mutasi Teungku Dayah merupakan salah satu usaha dari pimpinan Dayah untuk memenuhi kebutuhan bawahannya, juga sebagai pengakuan dan aktualitas diri Teungku Dayah atas segala kemampuan yang dimilikinya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan Dayah, maka mutasi harus berjalan sesuai dengan prosedurnya agar pelaksanaan terhadap rencana mutasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

## **BAB VI**

### MANAJEMEN KURIKULUM DAYAH

#### **A. Pendahuluan**

Setiap kegiatan yang akan dilakukan apa lagi untuk mencapai sesuatu dari yang dilakukan tersebut memerlukan suatu perencanaan atau pengorganisasian yang dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur. Demikian juga dalam suatu pendidikan baik jenis dan jenjangnya pasti memerlukan suatu program yang terencana dan sistematis sehingga dapat mengantarkan pada tujuan yang diinginkan, dalam dunia pendidikan disebut dengan istilah *kurikulum*.

Kurikulum kelembagaan pendidikan yang baik adalah kurikulum kelembagaan pendidikan yang berkembang dari dan untuk masyarakat, yaitu kelembagaan pendidikan yang bersandarkan pada komunitas masyarakat. Namun demikian, pada zaman reformasi dan keterbukaan seperti sekarang, permasalahan yang timbul adalah bagaimana mengubah pola pikir yang dikembangkan secara sentralistik dan memasung kreatifitas masyarakat, menjadi pola pikir kemitraan.

Dampak langsung dari sekian lama sistem sentralistik yang dijalankan adalah terpolanya cara berpikir masyarakat kebanyakan, baik birokrasi, para

pendidik, maupun masyarakat umumnya. Mereka terbiasa berpikir dan bekerja dengan adanya juklak, juknis, serba aturan, sehingga sulit lahirnya kreativitas, improvisasi, inovasi. Kemitraan yang dimaksud adalah kemitraan antara masyarakat dan kelembagaan pendidikannya.

Dalam kurikulum, tidak hanya dijabarkan serangkaian ilmu pengetahuan yang harus diajarkan oleh pendidik kepada anak didik, tetapi juga segala kegiatan yang bersifat kependidikan yang dipandang perlu karena mempunyai pengaruh terhadap anak didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Di samping itu, kurikulum hendaknya dapat dijadikan ukuran kualitas proses dan keluaran pendidikan sehingga dalam kurikulum sebuah lembaga pendidikan telah tergambar berbagai pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diharapkan dimiliki oleh setiap lulusan lembaga pendidikan.

Dalam konteks otonomi daerah, khususnya Provinsi Aceh, kurikulum suatu lembaga pendidikan terutama lembaga Dayah, tidak sekadar daftar mata pelajaran yang dituntut di dalam suatu jenis dan jenjang pendidikan. Dalam pengertian yang luas, kurikulum berisi kondisi yang telah melahirkan suatu rencana atau program pelajaran tertentu, juga berkenaan dengan proses yang terjadi di dalam lembaga (proses pembelajaran), fasilitas yang tersedia yang menunjang terjadinya proses, dan akhirnya produk atau hasil dari proses tersebut. Kurikulum Dayah yang amat terstruktur dan sarat beban menyebabkan proses pembelajaran di lembaga pendidikan Dayah menjadi steril terhadap keadaan dan perubahan lingkungan fisik dan sosial yang berkembang dalam masyarakat, terutama dalam konteks keagamaan.

Berbicara kurikulum di Dayah merupakan suatu hal yang sangat menarik, terutama di Dayah salafy, dimana pada Dayah salafy kurikulum yang diajarkan terus sama dari dulu sampai sekarang dengan kitab yang sama pula. Maka tidak perlu heran pada umumnya pemahaman keagamaan di Aceh relatif sama. Kitab yang diajarkan selama ini sebagai kitab warisan dari gurunya. Hampir semua kitab terutama sekali yang berhubungan fiqh, yang dipelajari adalah kitab klasik yang ditulis berabad-abad yang lalu dan terbatas pada kitab-kitab dalam mazhab Imam Safi'i, misalnya *Matan Taqrib*, *Fathul Qarib*, *Al-Bajuri*, *I'anat al-Thalibin*, *Mahalli*, *Syarah Muhazzab*, *Fath al-Wahab*, *Tuhfah*, dan lain-lain.

Dalam pelajaran tafsir mereka hanya menggunakan kitab Jalalain. Kitab tafsir ini lebih berorientasi penjelasan makna bahasa. Kendatipun masalah-masalah hukum juga dapat ditangkap tetapi banyak persoalan-persoalan yang bermunculan dewasa ini tidak dapat diperileh dari penjelasan- penjelasan yang

telah ada. Padahal dalam bidang tafsir sekarang sudah berkembang sampai pada *metode maudhu'i* dimana ayat-ayat Al-Quran telah dikumpulkan dalam suatu topik bahasan sehingga dapat memberikan sebuah jawaban yang komprehensif. Untuk pelajaran sejarah mereka hanya menggunakan *kitab khulasah* dan *Nurul Yakin*. Pembahasan sejarah Islam dalam kitab ini hanya sampai masa *Al-Khulafah al-Rasyidin* saja. Sedangkan dalam bidang tasawuf yang paling tinggi mereka gunakan kitab *Ihya Ulumuddin* karangan Imam al-Ghazali. Untuk pelajaran Tauhid mereka menggunakan kitab *Syarkawi 'Ala al-Hududi*.

Melihat pada kurikulum yang ditawarkan agaknya pemahaman mereka dalam bidang fikih klasik cukup dalam. Demikian juga bahasa Arab cukup kuat ilmu dasarnya bahkan juga vocabulari dalam ilmu *Tauhid*, *Fikih* dan *Tasawuf*. Tetapi melihat pada persoalan-persoalan yang muncul sekarang agaknya belum cukup sumber bacaan mereka yang dapat mengantar mereka menjadi ulama yang lancar dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang bersifat kontemporer.

Untuk meningkatkan kualitas dan pemahaman Dayah kedepan, pihak pengelola harus membuka diri untuk terus mengembangkan kurikulum di lembaganya. Tanpa ada usaha kearah ini, tidak tertutup kemungkinan Dayah suatu saat nanti hanya tinggal namanya saja (bukan berarti kurikulum yang sudah berjalan selama ini kita hilangkan). Hal ini dikarenakan perkembangan informasi dan teknologi hari demi hari terus berkembang. Disisi lain, pemerintah harus terus mendukung untuk pengadaan buku-buku atau kitab-kitab untuk dijadikan sebagai bahan referensi sekaligus bahan kajian. Sedangkan para pakar pendidikan memberikan masukan bagaimana kurikulum yang harus dikembangkan namun harus tetap relevan dengan “ke-Dayahan”.

## B. Pengertian Manajemen Kurikulum

Secara etimologis, istilah kurikulum (*curriculum*) berasal dari bahasa Yunani yaitu *curir* yang artinya “*pelari*” dan *curene* yang berarti “*tempat berpacu*”. Istilah kurikulum berasal dari dunia olahraga, terutama dalam bidang atletik pada zaman Romawi Kuno di Yunani. Dalam bahasa Prancis, istilah kurikulum berasal dari kata *courier* yang berarti berlari (*to run*). Kurikulum berarti suatu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari dari garis *start* sampai dengan garis *finish* untuk memperoleh medali atau penghargaan.

Setelah dipaparkan pengertian kurikulum secara etimologi, selanjutnya pengertian kurikulum secara terminologi. Dalam hal ini, banyak para ahli

pendidikan yang mendefinisikan tentang kurikulum, namun akan dipaparkan beberapa saja, diantaranya: Nana Sudjana mendefinisikan kurikulum sebagai program dan pengalaman belajar serta hasil-hasil belajar yang diharapkan, yang diformulasikan melalui pengetahuan dan kegiatan yang tersusun secara sistematis, diberikan kepada siswa dibawah tanggungjawab madrasah untuk membantu pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan kompetensi sosial anak didik. Ibrahim Bafadhal, bahwa kurikulum merupakan keseluruhan program pengalaman belajar yang dipersiapkan untuk peserta didik.

Crow and Crow, menjelaskan bahwa kurikulum adalah Rancangan Pengajaran atau sejumlah mata pelajaran yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan suatu program untuk memperoleh ijazah. Carter V. Good, kurikulum adalah kelompok pengajaran yang sistematik atau urutan subjek yang dipersyaratkan untuk lulus atau sertifikasi dalam pelajaran mayor, misalnya kurikulum pelajaran sosial, kurikulum pendidikan fisika. Ronald C. Doll, kurikulum adalah konten dan proses formal maupun non formal di mana pebelajar memperoleh pengetahuan dan pemahaman, perkembangan skil, perubahan tingkah laku, apresiasi, dan nilai-nilai di bawah bantuan lembaga pendidikan.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa: "Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu". M. Arifin memandang kurikulum sebagai seluruh bahan pelajaran yang harus disajikan dalam proses kependidikan dalam suatu sistem institusional pendidikan. S. Nasution menyatakan, ada beberapa penafsiran lain tentang kurikulum. Diantaranya: *Pertama*, kurikulum sebagai produk (hasil pengembangan kurikulum), *Kedua*, kurikulum sebagai hal-hal yang diharapkan akan dipelajari oleh siswa (sikap, keterampilan tertentu), dan *Ketiga*, kurikulum dipandang sebagai pengalaman siswa.

Kurikulum dalam pendidikan Islam, dikenal dengan *manhaj* yang bermakna jalan yang terang, atau jalan terang yang dilalui oleh manusia pada berbagai bidang kehidupannya. Kurikulum pendidikan Islam dari segi bahasa bermakna jalan yang terang yang dilalui seseorang, baik orang itu guru atau juru latih, atau ayah atau yang lainnya, meliputi semua unsur-unsur proses pendidikan dan semua unsur-unsur rencana pendidikan yang di ikuti oleh guru atau pendidik atau institusi pendidikan dalam mengajar dan mendidik murid-

muridnya, meliputi tujuan pendidikan, materi, semua kegiatan dan alat-alat yang menguatkannya, metode yang digunakan dalam mengajarkan pelajaran, melatih murid dan membimbingnya.

Jika diaplikasikan dalam kurikulum lembaga pendidikan Islam, maka kurikulum berfungsi sebagai pedoman yang digunakan oleh pendidik untuk membimbing peserta didiknya ke arah tujuan tertinggi pendidikan Islam, melalui akumulasi sejumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Dalam Alquran, Allah SWT menjelaskan makna secara tersirat tentang konsep kurikulum, yaitu surat Al-Fatiyah ayat 6 dan 7:

وَمَنْ هُدِيَ فَإِنَّمَا هُدِيَ لِنُورٍۚ  
وَمَنْ هُدِيَ فَإِنَّمَا هُدِيَ لِنُورٍۚ  
أَنَّا نَنْهَاكُمْ عَنِ الْمُرُبُّعِينَۚ  
أَنَّا نَنْهَاكُمْ عَنِ الْمُرُبُّعِينَۚ  
وَمَنْ هُدِيَ فَإِنَّمَا هُدِيَ لِنُورٍۚ  
وَمَنْ هُدِيَ فَإِنَّمَا هُدِيَ لِنُورٍۚ

*“Tunjukilah kami jalan yang lurus, (yaitu) Jalan orang-orang yang telah Engkau beri nikmat kepada mereka; bukan (jalan) mereka yang dimurkai dan bukan (pula jalan) mereka yang sesat.”*

Pada kalimat *shirat* dapat dipahami bahwa ketika seseorang ingin agar selamat dunia dan akhirat, maka harus menempuh jalan-jalan yang telah Allah dan Rasul-Nya gariskan, dengan kata lain harus menempuh kurikulum yang telah Allah dan Rasul-Nya tetapkan baik dari sisi tujuan, isi maupun metodenya.

Pada bagian lain, Rasulullah Saw. bersabda dalam sebuah hadis:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَأْتِيُّنَاهُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ( رُوَاةُ مُسْلِمٍ )

*Dari Abu Hurairah r.a. bahwasanya Rasulullah SAW bersabda: “Barang siapa menempuh jalan untuk menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan bagi orang itu karena ilmu tersebut jalan menuju kesyurga.” (H.R. Muslim).*

Hadis di atas menunjukkan bahwa Rasulullah SAW mengingatkan manusia, jika ingin selamat di dunia dan akhirat, maka harus menuntut ilmu, terutama ilmu agama. Rasulullah SAW telah menjalankan kewajiban dari Allah SWT yakni mengajarkan umat ini berbagai ilmu pengetahuan, terutama ilmu agama. Berarti Rasulullah SAW. telah membangun berbagai kurikulum selama hidup beliau untuk diikuti oleh manusia, terutama dalam masalah agama,

sehingga manusia bisa menjalannya dengan baik, walaupun kurikulumnya belum terformat atau terklasifikasi seperti kurikulum sekarang.

Keberadaan kurikulum dalam lembaga pendidikan Islam memiliki beberapa kandungan yang sangat urgensi, jika diaplikasikan dalam kurikulum lembaga pendidikan Islam, maka kurikulum berfungsi sebagai pedoman yang digunakan oleh pendidik untuk membimbing peserta didiknya ke arah tujuan tertinggi pendidikan Islam, melalui akumulasi sejumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dalam hal ini proses pendidikan Islam bukanlah suatu proses yang dapat dilakukan secara serampangan, tetapi hendaknya mengacu kepada konseptualisasi manusia paripurna (insan kamil) yang strateginya telah tersusun secara sistematis dalam kurikulum pendidikan Islam.

Melalui penjelasan di atas ada beberapa teori mengenai kurikulum, yang memberikan makna yang fungsional terhadap serangkaian hal yang mencakup kurikulum itu sendiri. Adapun dari definisi yang telah ada, kurikulum membentuk suatu konsep yang menyatakan kurikulum sebagai:

1. *Konsep kurikulum sebagai substansi*, yaitu sebagai suatu rencana kegiatan belajar bagi murid-murid di sekolah, atau sebagai suatu perangkat tujuan yang ingin dicapai.
2. *Konsep kurikulum sebagai suatu system*, yaitu system kurikulum. System kurikulum merupakan bagian dari system pengolahan, system pendidikan, bahkan system masyarakat. Hasil dari system kurikulum adalah tersusunnya suatu kurikulum, dan fungsi dari system kurikulum adalah bagaimana memelihara kurikulum agar tetap berjalan secara dinamis.
3. *Konsep kurikulum sebagai suatu bisang studi*, yaitu bidang studi kurikulum. Kurikulum dalam bidang studi bertujuan mengembangkan ilmu tentang kurikulum dan sistem kurikulum. Melalui studi kepustakaan dan berbagai kegiatan openelitian dan percobaan, diharapkan menemukan hal-hal baru yang dapat memperkaya dan memperkuat bidang studi kurikulum.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dalam kurikulum tidak hanya dijabarkan sebagai serangkain ilmu pengetahuan yang harus diajarkan oleh pendidik (guru) kepada anak didik dan anak didik mempelajarinya, akan tetapi segala kegiatan yang bersifat kependidikan yang dipandang perlu, karena mempunyai pengaruh terhadap anak didik, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan baik yang bersifat Islami maupun bersifat umum.

Manajemen kurikulum merupakan sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang komperatif, komprehensif, sistemik dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. oleh karna itu, otonomi yang di berikan pada lembaga pendidikan dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian saran dan visi dan misi lembaga pendidikan tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan.

Adapun definisi manajemen kurikulum, menurut Suharsimi Arikunto adalah segala proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Luneberg dan Orstein bahwa ada tiga proses utama dalam manajemen kurikulum, yaitu perencanaan kurikulum (*planning the curriculum*), pelaksanaan kurikulum (*implementation the curriculum*), dan penilaian terhadap pelaksanaan kurikulum (*evaluating the curriculum*). Rusman menjelaskan bahwa manajemen kurikulum merupakan suatu sistem engelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan kurikulum.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pembelajaran dengan dititik beratkan pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar, agar berguna bagi lembaga untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen kurikulum merupakan suatu kegiatan yang dirancang untuk memudahkan guru dalam melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar yang diawali dari tahap perencanaan dan diakhiri dengan evaluasi program, agar kegiatan belajar mengajar dapat terarah serta dapat berdaya guna dan berdaya guna.

Dalam konteks lembaga Dayah, maka manajemen kurikulum Dayah merupakan suatu sistem kurikulum yang berorientasi pada produktivitas, yaitu upaya untuk mengurus, mengatur, dan mengelola perangkat mata pelajaran yang akan diajarkan pada lembaga Dayah sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan dari lembaga Dayah itu sendiri serta sebagai pertanggungjawaban (*akuntabilitas*) lembaga Dayah terhadap masyarakat luas dan pemerintah agar *outcomes* yang dihasilkan dapat bermanfaat.

### C. Landasan Manajemen Kurikulum Dayah

Adapun yang menjadi landasan manajemen kurikulum dayah dalam tatanan yuridis formal (nasional dan daerah), antara lain:

1. Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 36 ayat (1) Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Ayat (2) Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik.
2. Qanun Aceh No. 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 45 ayat (1): Kurikulum dayah salafiah disusun melalui musyawarah pimpinan dayah yang ditetapkan dengan Peraturan Gubernur. Ayat (2): Kurikulum dayah terpadu merupakan perpaduan antara kurikulum dayah salafiah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan kurikulum sekolah/madrasah.

Dari landasan di atas menunjukkan bahwa pembentukan dan pengembangan kurikulum dayah dilakukan dengan mengacu pada standar sistem pendidikan nasional dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dengan prinsip diverifikasi sesuai dengan potensi daerah dan peserta didik. Dalam kurikulum Dayah harus memuat nilai-nilai khusus yang telah disepakati dalam menjamin tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Dayah telah diberikan dan memiliki wewenang dalam membentuk dan mengembangkan sistem kurikulum oleh Pemerintah Pusat maupun Daerah melalui landasan tersebut di atas. Kurikulum Dayah secara global dibagi menjadi dua, yaitu kurikulum salafiah disusun melalui musyawarah pimpinan dayah dan kurikulum dayah terpadu yang merupakan perpaduan antara kurikulum dayah salafiah dengan kurikulum sekolah/madrasah yang ditetapkan dengan kerjasama antara lembaga Dayah dan Pemerintah Aceh. Dengan wewenang yang telah dipegangnya, Dayah harus tetap menunjukkan identitas atau karakteristik ke-Islamannya.

#### **D. Prinsip Manajemen Kurikulum Dayah**

Prinsip-prinsip yang akan digunakan dalam kegiatan pengembangan kurikulum pada dasarnya merupakan kaidah-kaidah atau hukum yang akan menjawai suatu kurikulum. Dalam pengembangan kurikulum, dapat menggunakan prinsip-prinsip yang telah berkembang dalam kehidupan sehari-hari atau justru menciptakan sendiri prinsip-prinsip baru. Oleh karena itu, dalam implementasi kurikulum di suatu lembaga pendidikan sangat mungkin

terjadi penggunaan prinsip-prinsip yang berbeda dengan kurikulum yang digunakan di lembaga pendidikan lainnya, sehingga akan ditemukan banyak sekali prinsip-prinsip yang digunakan dalam suatu pengembangan kurikulum.

Dalam hal ini, Nana Syaodih Sukmadinata mengetengahkan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum yang dibagi ke dalam dua kelompok :

1. *Prinsip-prinsip umum* yaitu relevansi, fleksibilitas, kontinuitas, praktis, dan efektivitas.
2. *Prinsip-prinsip khusus* yaitu prinsip berkenaan dengan tujuan pendidikan, prinsip berkenaan dengan pemilihan isi pendidikan, prinsip berkenaan dengan pemilihan proses belajar mengajar, prinsip berkenaan dengan pemilihan media dan alat pelajaran, dan prinsip berkenaan dengan pemilihan kegiatan penilaian.

Sedangkan Wahyuddin, prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum adalah sebagai berikut:

1. *Produktivitas*, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
2. *Demokratisasi*, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana, dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
3. *Kooperatif*, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. *Efektivitas dan Efisiensi*, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.
5. *Mengrahkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum*. Proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum. Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum untuk memberikan hasil kurikulum yang lebih efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber daya maupun komponen kurikulum.

Pada bagian lain Asep Herry Hernawan mengemukakan ada lima prinsip dalam pengembangan kurikulum agar proses kegiatan pembelajaran bisa berjalan dengan baik, yaitu :

1. *Prinsip relevansi*, secara internal bahwa kurikulum memiliki relevansi di antara komponen-komponen kurikulum (tujuan, bahan, strategi, organisasi dan evaluasi). Sedangkan secara eksternal bahwa komponen-komponen tersebut memiliki relevansi dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi (relevansi epistemologis), tuntutan dan potensi peserta didik (relevansi psikologis) serta tuntutan dan kebutuhan perkembangan masyarakat (relevansi sosilogis).
2. *Prinsip fleksibilitas*, dalam pengembangan kurikulum mengusahakan agar yang dihasilkan memiliki sifat luwes, lentur dan fleksibel dalam pelaksanaannya, memungkinkan terjadinya penyesuaian-penesuaian berdasarkan situasi dan kondisi tempat dan waktu yang selalu berkembang, serta kemampuan dan latar bekang peserta didik.
3. *Prinsip kontinuitas*, yakni adanya kesinambungan dalam kurikulum, baik secara vertikal, maupun secara horizontal. Pengalaman-pengalaman belajar yang disediakan kurikulum harus memperhatikan kesinambungan, baik yang di dalam tingkat kelas, antar jenjang pendidikan, maupun antara jenjang pendidikan dengan jenis pekerjaan.
4. *Prinsip efisiensi*, yakni mengusahakan agar dalam pengembangan kurikulum dapat mendayagunakan waktu, biaya, dan sumber-sumber lain yang ada secara optimal, cermat dan tepat sehingga hasilnya memadai.
5. *Prinsip efektivitas*, yakni mengusahakan agar kegiatan pengembangan kurikulum mencapai tujuan tanpa kegiatan yang mubazir, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Pengembangan kurikulum harus mengacu dan berdasarkan pada prinsip-prinsip pengembangan kurikulum yang berlaku. Hal ini dimaksudkan agar hasil pengembangan kurikulum tersebut sesuai dengan minat, bakat, kebutuhan peserta didik, lingkungan, dan kebutuhan daerah, serta kebutuhan bangsa itu sendiri, sehingga terwujudlah tujuan dan cita-cita bersama, mulai dari tingkat dasar, menengah sampai pada skala nasional bahkan dalam pengembangannya mencapai target untuk bersaing di tingkat internasional.

Berangkat dari beberapa prinsip kurikulum yang telah dikemukakan diatas, maka lembaga pendidikan Dayah harus memiliki prinsip manajemen kurikulumnya untuk pengembangan kualitas dari Dayah itu sendiri, secara umum dapat dijabarkan sebagai berikut:

## **1. Prinsip Relevansi**

Secara umum, istilah relevansi pendidikan dapat diartikan sebagai kesesuaian atau keserasian pendidikan dengan tuntutan kehidupan. Dengan kata lain, pendidikan dipandang relevan bila hasil yang diperoleh dari pendidikan tersebut berguna atau fungsional bagi kehidupan. Masalah relevansi pendidikan di Dayah dengan kehidupan dapat ditinjau sekurang-kurangnya dari tiga segi, yaitu :

- a. *Relevansi pendidikan dengan lingkungan hidup santri.* Dalam menetapkan bahan pembelajaran di Dayah yang akan dipelajari santri, hendaknya dipertimbangkan sejauh mana bahan tersebut sesuai dengan kehidupan nyata yang ada di sekitar santri.
- b. *Relevansi dengan perkembangan kehidupan masa sekarang dan mendatang.* Dalam menetapkan bahan pembelajaran di Dayah, di samping mempertimbangkan lingkungan hidup santri. Perlu diperhatikan pula perkembangan yang terjadi dalam kehidupan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Suatu pemahaman, alat atau cara banyak digunakan oleh orang-orang pada waktu lampau, mungkin sudah ditinggalkan orang-orang pada masa sekarang.
- c. *Relevansi dengan tuntutan dalam dunia pekerjaan.* Di samping relevansi dari segi isi pembelajaran di Dayah, pihak lembaga juga harus mengajarkan berbagai ketrampilan/skill yang sifatnya mandiri, sehingga setelah santri selesai pendidikannya di Dayah mereka bisa berwiraswasta atau digunakan skillnya oleh stakeholders dengan tidak meninggalkan tugas pokoknya yaitu mencerdaskan pemahaman agama terhadap masyarakat.

Relevansi mempunyai kedekatan hubungan sesuatu dengan apa yang terjadi. Apabila dikaitkan dengan pendidikan, berarti perlunya kesesuaian antara program pendidikan yang ada pada lembaga Dayah dengan tuntutan kehidupan masyarakat. Kurikulum Dayah dikatakan relevan bila hasil yang diperoleh akan berguna bagi kehidupan seseorang secara individual dan masyarakat secara global.

## **2. Prinsip Fleksibilitas**

Prinsip Fleksibilitas kurikulum Dayah artinya bahwa kurikulum Dayah harus lentur tidak kaku, terutama dalam hal pelaksanaannya. Pada dasarnya kurikulum Dayah didesain untuk mencapai suatu tujuan tertentu sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan yang ada di Dayah. Akan tetapi, meskipun

demikian dalam hal strategi, yang didalamnya tercakup metode atau teknik, kurikulum harus fleksibel.

Di dalam pengembangan kurikulum Dayah, secara global fleksibelitas dapat di bagi menjadi dua macam, yakni:

- a. *Fleksibelitas dalam memilih program pendidikan*, bentuk pengadaan program-program pilihan yang dapat berbentuk jurusan, program spesialisasi, ataupun program-program pendidikan keterampilan yang dapat dipilih santri atas dasar kemampuan dan minatnya.
- b. *Fleksibelitas dalam pengembangan program pengajaran*, dalam bentuk memberikan kesempatan kepada Teungku Dayah dalam mengembangkan sendiri program-program pengajaran dengan berpatok pada tujuan dan bahan pengajaran di dalam kurikulum Dayah yang telah ditentukan oleh lembaga Dayah.

Dalam kurikulum Dayah, para pengembang kurikulum harus menyadari bahwa kurikulum Dayah harus mampu disesuaikan dengan situasi dan kondisi setempat dan waktu yang selalu berkembang tanpa merombak tujuan pendidikan yang harus dicapai. Selain itu perlu disadari juga bahwa kurikulum Dayah dimaksudkan untuk mempersiapkan santri untuk kehidupan sekarang dan yang akan datang.

### **3. Prinsip Kontinuitas**

Prinsip kontinuitas kurikulum Dayah artinya kurikulum itu dikembangkan secara berkesinambungan. Kesinambungan ini meliputi sinambung antar kelas maupun sinambung antar jenjang pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar proses pendidikan atau belajar santri maju secara sistematis, pembelajaran pada kelas atau jenjang yang lebih rendah harus menjadi dasar dan dilanjutkan pada kelas dan jenjang di atasnya. Selain itu, kontinuitas kurikulum Dayah disini dimaksudkan adalah saling menjalin antara berbagai tingkat dan jenis program pendidikan.

Prinsip kontinuitas dalam pengembangan kurikulum Dayah menunjukkan adanya saling terkait antara tingkat pendidikan, jenis program pendidikan, dan bidang studi. Minimal ada dua kesinambungan dalam pengembangan kurikulum Dayah, yaitu:

- a. *Kesinambungan di antara berbagai tingkat Dayah*, bahan pelajaran (*subject matters*) yang diperlukan untuk belajar lebih lanjut pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi hendaknya sudah diajarkan pada tingkat pendidikan sebelumnya atau di bawahnya. Bahan pelajaran yang telah diajarkan pada tingkat pendidikan yang lebih rendah tidak harus

diajarkan lagi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, sehingga terhindar dari tumpang tindih dalam pengaturan bahan dalam proses belajar mengajar.

- b. *Kesinambungan di antara berbagai bidang studi*, kesinambungan di antara berbagai bidang studi menunjukkan bahwa dalam pengembangan kurikulum Dayah harus memperhatikan hubungan antara bidang studi yang satu dengan yang lainnya.

Perkembangan dan proses belajar santri berlangsung secara kontinu, tidak terputus-putus atau tidak berhenti-henti. Oleh karena itu, pengalaman-pengalaman belajar yang disediakan kurikulum Dayah juga hendaknya berkesinambungan antara satu tingkat kelas dengan kelas lainnya, antara satu jenjang pendidikan dengan jenjang lainnya, juga antara jenjang pendidikan dengan pekerjaan.

#### **4. Prinsip Praktis atau Efisiensi**

Kurikulum Dayah dikembangkan dengan memperhatikan efisiensinya di lapangan. Kurikulum Dayah harus bisa diterapkan dalam praktek pendidikan sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu. Oleh karena itu dalam proses pengembangan kurikulum Dayah, para pengembang kurikulum harus mampu memahami terlebih dahulu situasi dan kondisi tempat di mana kurikulum ini akan digunakan, meskipun gambaran situasi dan kondisi tempat itu tidak begitu detail. Pengetahuan akan tempat ini akan memandu pengembang kurikulum Dayah untuk mendisain kurikulum yang memenuhi prinsip praktis, memungkinkan untuk diterapkan.

Dalam lembaga pendidikan Dayah, tentu saja sukar untuk membandingkan nilai hasil dengan nilai usaha dengan cara seperti yang digambarkan di atas. Sekalipun demikian, dalam pengembangan kurikulum Dayah pada umumnya, prinsip efisiensi ini perlu diperhatikan, baik efisiensi dalam segi waktu, tenaga, peralatan, yang tentunya akan menghasilkan efisiensi dan segi biaya. Sehubungan dengan efisiensi waktu, misalnya perlu sekali direncanakan kegiatan belajar mengajar sedemikian rupa sehingga santri tidak banyak membuang waktu di dalam kelas dengan belajar hal-hal yang bisa dikerjakan di luar kelas dengan mencatat bahan-bahan yang ada di dalam kitab-kitab pembelajaran.

Sehubungan dengan efisiensi penggunaan tenaga dan peralatan perlu ditetapkan jumlah minimal santri yang harus dipenuhi oleh suatu lembaga Dayah dengan cara menentukan jumlah Teungku yang dibutuhkan. Dengan

megusahakan tercapainya berbagai segi efisiensi di atas diharapkan akan dapat dicapai efisiensi dalam pembiayaan pendidikan pada lembaga Dayah.

### 5. Prinsip Efektifitas

Prinsip ini merujuk pada pengertian bahwa kurikulum Dayah itu selalu berorientasi pada tujuan tertentu yang ingin dicapai. Kurikulum Dayah bisa dikatakan adalah instrumen untuk menacapai tujuan. Oleh karena itu, jenis dan karakteristik tujuan apa yang ingin dicapai harus jelas. Kejelasan tujuan akan mengarahkan dalam pemilihan dan penentuan isi, metode, dan sistem evaluasi, serta model konsep kurikulum apa yang ingin digunakan.

Selain itu efektifitas dapat diartikan apabila dalam suatu kegiatan berkenaan dengan sejauh mana apa yang direncanakan atau dapat diinginkan dapat terlaksana atau terwujud. Bila ada 10 jenis kegiatan yang direncanakan, dan tercapai hanya 4 kegiatan yang dapat terlaksana, maka efektivitas kegiatan belum memadai.

Di dalam bidang pendidikan Dayah, efektifitas ini dapat ditinjau dari dua segi efektifitas yaitu mengajar Teungku dan efektifitas belajar santri.

- a. *Efektifitas mengajar Teungku*, mencakup sejauh mana jenis-jenis kegiatan belajar mengajar yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam rangka pengembangan kurikulum Dayah, usaha untuk meningkatkan efektifitas mengajar Teungku perlu diperhatikan misalnya melalui workshop, seminar, dan lain sebagainya.
- b. *Efektifitas belajar santri*, menyangkut sejauh mana tujuan-tujuan pelajaran yang diinginkan telah dapat dicapai melalui kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh santri dan Teungku-nya. Dalam rangka pengembangan kurikulum Dayah, usaha untuk meningkatkan efektifitas kegiatan belajar santri dilakukan dengan memilih jenis-jenis metode (cara) dan alat yang dipandang di dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan penjabaran prinsip kurikulum diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum Dayah yang dikembangkan haruslah berdasarkan prinsip berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan santri dan lingkungannya. Kemudian kurikulum Dayah harus beragam dan terpadu, tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, relevan dengan kebutuhan kehidupan, menyeluruh dan berkesinambungan, belajar sepanjang hayat, serta seimbang antara kepentingan nasional dan daerah.

## **E. Fungsi Manajemen Kurikulum Dayah**

Pada dasarnya kurikulum itu berfungsi sebagai pedoman atau acuan. Manajemen kurikulum merupakan sebuah proses atau sistem pengelolaan kurikulum secara kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik untuk mengacu ketercapaian tujuan kurikulum yang sudah dirumuskan. Bagi guru, kurikulum itu berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan proses pembelajaran. Bagi lembaga pendidikan atau pengawas, berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan supervisi atau pengawasan. Bagi orang tua, kurikulum itu berfungsi sebagai pedoman dalam membimbing anaknya belajar di rumah. Bagi masyarakat, kurikulum itu berfungsi sebagai pedoman untuk memberikan bantuan bagi terselenggaranya proses pendidikan di lembaga pendidikan.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia menjelaskan ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum diantaranya:

1. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
2. Meningkatkan keadilan (*equality*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler. Meningkatkan relevansi dan efektifitas sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
3. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang professional dan terpadu, dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Di samping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.

5. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

Berbicara mengenai fungsi kurikulum Dayah, maka fungsi kurikulum tersebut akan terkait di dalamnya secara langsung yaitu Pimpinan Dayah, Teungku, santri dan masyarakat. Berikut penjabarannya:

### **1. Fungsi Kurikulum Bagi Pimpinan Dayah**

Bagi Pimpinan Dayah, yang dipelajari pertama sekali adalah tujuan lembaga yang akan dipimpinnya. Kemudian mencari kurikulum yang berlaku sekarang untuk dipelajari, terutama pada buku petunjuk pelaksanaan. Selanjutnya tugas Pimpinan Dayah melaksanakan supervisi kurikulum Dayah. Sebetulnya yang menjadi sasaran supervisi dalam pelaksanaan kurikulum bagi Pimpinan Dayah adalah bagaimana Teungku melaksanakan kurikulum Dayah yang berlaku, diantaranya adalah bagaimana Teungku menyusun satuan pelajaran (memilih bahan, metode, dan media), bagaimana Teungku menyusun rencana kerja atas dasar kurikulum Dayah, bagaimana Teungku melaksanakan proses pembelajaran, dan bagaimana Teungku melaksanakan penilaian hasil belajar.

Supervisi dapat dilaksanakan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan sebagainya. Dengan demikian akan ditemukan berbagai kelemahan Teungku dalam melaksanakan kurikulum Dayah, kemudian diadakan pembinaan seperlunya, baik yang berupa pembinaan bidang studi maupun bidang administrasi kurikulum Dayah dengan harapan proses pembelajaran maupun produknya akan lebih memusat.

### **2. Fungsi Kurikulum Bagi Teungku (pendidik)**

Bagi Teungku, sebelum mengajar pertama-tama yang perlu dipertanyakan adalah kurikulumnya. Setelah kurikulum di dapat, pertanyaan berikutnya adalah Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP). Setelah GBPP ditemukan barulah Teungku mencari berbagai sumber bahan yang relevan atau telah ditentukan oleh lembaga Dayah. Sesuai dengan fungsinya bahwa kurikulum adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan, maka Teungku mestinya mencermati tujuan pendidikan yang akan dicapai oleh lembaga Dayah di mana ia bekerja.

Santri dan juga orang tua santri sangat mengharapkan agar setelah yang bersangkutan tamat dari Dayah mereka dapat melanjutkan keperguruan tinggi

negeri. Untuk dapat diterima di Perguruan Tinggi, santri harus lulus Ujian Masuk Perguruan Tinggi. Dengan demikian bahan pelajaran yang diberikan pada santri juga harus mengacu pada bahan-bahan Ujian Masuk Perguruan Tinggi, disamping kurikulum identistas Dayah tetap diutamakan.

### **3. Fungsi Kurikulum Bagi Santri**

Berkaitan dengan fungsi kurikulum Dayah bagi santri sebagai subjek didik, terdapat enam fungsi kurikulum, yaitu:

- a. Fungsi penyesuaian (*the adjustive or adaptive function*), mengandung makna bahwa kurikulum Dayah sebagai alat pendidikan harus mampu mengarahkan santri agar memiliki sifat *well adjusted* yaitu mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Lingkungan itu sendiri senantiasa mengalami perubahan dan bersifat dinamis. Oleh karena itu, santri pun harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- b. Fungsi integrasi (*the integrating function*), mengandung makna bahwa kurikulum Dayah sebagai alat pendidikan harus mampu menghasilkan pribadi-pribadi yang utuh. Santri pada dasarnya merupakan anggota dan bagian integral dari masyarakat. Oleh karena itu, santri harus memiliki kepribadian yang dibutuhkan untuk dapat hidup dan berintegrasi dengan masyarakatnya.
- c. Fungsi diferensiasi (*the differentiating function*), mengandung makna bahwa kurikulum Dayah sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu santri. Setiap santri memiliki perbedaan, baik dari aspek fisik maupun psikis yang harus dihargai dan dilayani dengan baik.
- d. Fungsi persiapan (*the propaedeutic function*), mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mempersiapkan santri untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan berikutnya. Selain itu, kurikulum Dayah juga diharapkan dapat mempersiapkan santri untuk dapat hidup dalam masyarakat seandainya karena sesuatu hal, tidak dapat melanjutkan pendidikannya.
- e. Fungsi pemilihan (*the selective function*), mengandung makna bahwa kurikulum Dayah sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan kesempatan kepada santri untuk memilih program-program belajar yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Fungsi pemilihan ini sangat erat hubungannya dengan fungsi diferensiasi, karena pengakuan atas

adanya perbedaan individual siswa berarti pula diberinya kesempatan bagi siswatersebut untuk memilih apa yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Untuk mewujudkan kedua fungsi tersebut, kurikulum perlu disusun secara lebih luas dan bersifat fleksibel.

- f. Fungsi diagnostik (*the diagnostic function*), mengandung makna bahwa kurikulum Dayah sebagai alat pendidikan harus mampu membantu dan mengarahkan santri untuk dapat memahami dan menerima kekuatan (potensi) dan kelemahan yang dimilikinya. Apabila santri sudah mampu memahami kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada pada dirinya, maka diharapkan santri dapat mengembangkan sendiri potensi kekuatan yang dimilikinya atau memperbaiki kelemahan-kelemahannya.

#### **4. Fungsi Kurikulum Bagi Masyarakat**

Kurikulum Dayah adalah produsen dari Dayah, sedangkan masyarakat adalah konsumennya. Sudah barang tentu antara produsen dan konsumen harus sinkron atau dengan kata lain saling membutuhkan antara satu dengan yang lain. Kurikulum Dayah *out put*-nya harus dapat *link and match* dengan kebutuhan masyarakat. Dilihat dari berbagai jenis kurikulum Dayah (salafy maupun khalafy), maka secara global masyarakat Aceh secara khusus memiliki harapan besar terhadap kurikulum yang diterapkan di lembaga pendidikan Dayah, antara lain:

- a. *Pendidikan keagamaan*, kurikulumnya menyiapkan penguasaan pengetahuan khusus pendidikan agama Islam yang bersangkutan dengan harapan lulusannya dapat menjadi pembina agama Islam yang baik di tengah masyarakat.
- b. *Pendidikan umum*, kurikulumnya mengutamakan perluasan pengetahuan dan peningkatan keterampilan dengan pengkhususan yang diwujudkan pada tingkat-tingkat akhir masa pendidikan.

Selanjutnya kurikulum Dayah harus diintegrasikan dengan *Nation and Character Building* sebagai alat pembina manusia dan pembangunan. Kurikulum Dayah harus memberikan kemungkinan perkembangan manusia seutuhnya yang bermental moral, budi luhur dan kuat keyakinan beragamanya, yang memiliki kecerdasan tinggi dan trampil dalam pembangunan dan memiliki fisik yang sehat dan kuat. Dengan demikian, kurikulum Dayah harus mempersiapkan santri untuk dapat berdiri sendiri dalam kehidupan bermasyarakat.

#### **F. Tahapan Manajemen Kurikulum Dayah**

Manajemen kurikulum sebenarnya menekankan pada strategi pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil pendidikan secara maksimal. Proses pembelajaran tampaknya memang menjadi penentu kualitas pendidikan melebihi komponen-komponen lainnya. namun demikian, semua komponen tetap diperlukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

Kegiatan pengembangan kurikulum Dayah harus berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen. Untuk dapat dipahami sebagai pengalaman untuk mempersiapkan santri dalam mencapai tujuan pendidikan, baik yang diperoleh dari dalam maupun luar lembaga pendidikan Dayah, maka kurikulum Dayah hendaknya melalui fungsi perencanaan yang matang serta sistematis dan terpadu, pengorganisasian yang baik, diimplementasikan di lapangan, dan diawasi pelaksanaannya.

### **1. Perencanaan Kurikulum Dayah**

Perencanaan kurikulum Dayah sebagai suatu proses yang melibatkan berbagai unsur peserta dalam banyak tingkatan untuk membuat keputusan tentang tujuan belajar, cara mencapai tujuan, situasi pembelajaran, penelaahan keefektifan dan kebermaknaan metode tersebut. Sehingga tanpa perencanaan kurikulum Dayah, sistematika berbagai pengalaman belajar tidak akan saling berhubungan dan tidak mengarah pada tujuan yang diharapkan. Kurikulum Dayah merupakan semua pengalaman yang mencakup yang diperoleh baik dari dalam maupun dari luar lembaga pendidikan Dayah, yang telah direncanakan secara sistematis dan terpadu, yang bertujuan untuk mempersiapkan santri mencapai tujuan pendidikan.

Terdapat dua kondisi yang perlu diperhatikan dalam perencanaan kurikulum Dayah, yaitu:

- a. *Kondisi sosiokultural*, yakni kondisi interaksi sosial yang terjadi di masyarakat. Hal ini menjadi salah satu kondisi yang perlu diperhatikan karena pada dasarnya kegiatan pendidikan di lembaga Dayah merupakan kegiatan behavioral, dimana di dalamnya terjadi berbagai iteraksi sosial antara Teungku dengan santri, santri dengan santri, dan atau Teungku dan santri dengan lingkungannya.
- b. *Kondisi fasilitas*, kondisi ini merupakan salah satu penyebab terjadinya gap antara perencanaan kurikulum Dayah dengan para pelaksana kurikulum Dayah terutama para Teungku.

Beberapa keputusan harus dibuat ketika merencanakan kurikulum Dayah dan keputusan tersebut harus mengarah pada spesifikasi berdasarkan criteria.

Merencanakan pembelajaran di Dayah merupakan bagian yang sangat penting dalam perencanaan kurikulum Dayah karena pembelajarannya mempunyai pengaruh terhadap santri daripada kurikulum itu sendiri.

Pimpinan Dayah perlu menyusun perencanaan kurikulum Dayah secara cermat, teliti, menyeluruh dan rinci, karena memiliki multi fungsi, antara lain:

- a. Perencanaan kurikulum Dayah berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, system control dan evaluasi, serta peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen lembaga pendidikan Dayah.
- b. Berfungsi sebagai penggerak roda lembaga pendidikan Dayah dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan lembaga Dayah. Perencanaan kurikulum Dayah yang baik, memiliki peran besar terhadap pembuatan keputusan oleh Pimpinan Dayah.
- c. Sebagai motivasi untuk melaksanakan system pendidikan Dayah sehingga mencapai hasil optimal.

Dari berbagai penjabaran perencanaan kurikulum Dayah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kurikulum Dayah harus mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, karakteristik pembelajaran dan lingkup pengetahuan menurut hirarki keilmuan. Hal ini penting untuk menjaga relevansi dan pemenuhan kebutuhan dan aspirasi yang terus berkembang sesuai dengan dinamika masyarakat.

## **2. Pelaksanaan Kurikulum Dayah**

Oemar Hamalik berpendapat bahwa, pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat lembaga dan tingkat kelas. Dalam tingkat lembaga yang berperan adalah Pimpinan lembaga pendidikan dan pada tingkat kelas yang berperan adalah guru. Pada tingkat lembaga, Pimpinan lembaga pendidikan melaksanakan kegiatan kurikulum di antaranya adalah menyusun rencana kegiatan tahunan, menyusun rencana pelaksanaan program/unit, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, mengatur alat perlengkapan pendidikan, melaksanakan kegiatan bimbingan dan penyuluhan, merencanakan usaha-usaha peningkatan mutu guru. Pada tingkat kelas, guru melaksanakan kurikulum dengan melakukan proses kegiatan belajar mengajar, mengatur pelaksanaan pengisian buku laporan pribadi,

melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, melaksanakan kegiatan evaluasi tahap akhir.

Berangkat dari penjelasan di atas, maka dalam konteks Dayah, pelaksanaan kurikulum Dayah secara global dibagi menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat lembaga Dayah dan tingkat kelas.

- a. *Pada pelaksanaan kurikulum tingkat lembaga Dayah*, Pimpinan Dayah yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kurikulum di lingkungan Dayah yang dipimpinnya, dikarenakan:
  - 1) Pimpinan Dayah sebagai pemimpin, termasuk memimpin pelaksanaan kurikulum.
  - 2) Pimpinan Dayah adalah seorang administrator dalam pelaksanaan kurikulum yang berperan dalam perencanaan program, pengorganisasian staf pergerakan semua pihak yang perlu dilibatkan dalam pelaksanaan supervisi, dan penilaian terhadap personal Dayah.
  - 3) Pimpinan Dayah sebagai penyusun rencana tahunan di bidang kesantrian, personal atau tenaga kependidikan, sarana pendidikan, ketatausahaan Dayah, anggaran pendidikan, pembinaan organisasi Dayah dan hubungan kemasyarakatan atau komunikasi pendidikan.
  - 4) Pimpinan Dayah sebagai koordinator pelaksana kurikulum Dayah.
- b. *Pada pelaksanaan kurikulum Dayah tingkat kelas*, yang berperan besar adalah Teungku yang meliputi tiga jenis kegiatan administrasi yaitu: sebagai yang bertugas dalam melaksanakan kegiatan dalam bidang proses belajar mengajar, pembinaan kegiatan ekstra kurikuler dan pembimbing dalam kegiatan bimbingan belajar.

Pelaksanaan kurikulum Dayah merupakan proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana serta prasarana yang diperlukan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk mengimplementasikan kurikulum Dayah sesuai dengan rancangan, dibutuhkan beberapa kesiapan, terutama kesiapan pelaksanaan. Sebagus apapun desain kurikulum yang dibuat semua tergantung kepada Teungku, karena Teungku adalah kunci utama keberhasilan implementasi kurikulum Dayah.

### **3. Evaluasi Kurikulum Dayah**

Menurut Stufflebeam yang dikutip oleh Rusman, tujuan utama evaluasi kurikulum ialah memberi informasi terhadap pembuat keputusan, atau untuk penggunaannya dalam proses menggambarkan hasil, dan memberikan informasi yang berguna untuk membuat pertimbangan berbagai alternatif

keputusan. Evaluasi kurikulum merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan karena bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan pembelajaran yang dilakukan berjalan atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada umumnya evaluasi kurikulum pada sebuah lembaga pendidikan dapat berfungsi untuk:

- a. *Perbaikan*, dimana evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk memperbaiki isi program, pelaksanaan, dan evaluasi itu sendiri, serta upaya kearah inovasi kurikulum msa yang akan datang.
- b. *Penempatan*, dalam arti evaluasi kurikulum ditujukan untuk melihat hasil pembelajaran, dimana peserta didik yang mengikuti program kurikulum dalam bentuk pembelajaran akan dipetakan dalam kelompok tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sangat penting guna menilai dan mengembangkan kualitas dan kesesuaian kurikulum dengan klebutuhan peserta didik.
- c. *Penyebaran*, evaluasi kurikulum dilaksanakan dalam rangka memberikan perlakuan secara merata pada setiap satuan pendidikan dan jenjang pendidikan untuk semua daerah baik perkotaan, pedesaan bahkan daerah terpencil sekalipun.
- d. *Penelitian dan Pengembangan*, evaluasi kurikulum dilaksanakan guna melihat dampak atau perubahan yang terjadi di masyarakat, apakah kurikulum tersebut dapat diterima atau masih perlu direvisi bahkan dikembangkan.

Evaluasi kurikulum Dayah memegang peranan penting baik dalam penentuan kebijaksanaan pendidikan Dayah secara umum, maupun pada pengambilan keputusan dalam kurikulum itu sendiri. Hasil-hasil evaluasi kurikulum Dayah dapat digunakan oleh para pemegang kebijaksanaan pendidikan dan para pengembang kurikulum Dayah dalam memilih dan menetapkan kebijaksanaan pengembangan sistem pendidikan dan pengembangan model kurikulum Dayah yang digunakan.

Evaluasi kurikulum Dayah dimaksudkan untuk memeriksa tingkat ketercapaian tujuan pendidikan yang ingin diwujudkan melalui kurikulum yang bersangkutan. Indikator kinerja yang akan dievaluasi di sini adalah efektivitas program. Dalam arti luas evaluasi kurikulum Dayah dimaksudkan untuk memeriksa kinerja kurikulum Dayah secara keseluruhan ditinjau dari berbagai kriteria. Indikator kinerja yang dievaluasi adalah efektivitas, relevansi, efisiensi, dan kelayakan program.

Evaluasi kurikulum Dayah dapat menyajikan informasi mengenai kesesuaian, efektifitas dan efisiensi kurikulum tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai dan penggunaan sumber daya, yang mana informasi ini sangat berguna sebagai bahan pembuat keputusan apakah kurikulum Dayah tersebut masih dijalankan tetapi perlu revisi atau kurikulum Dayah tersebut harus diganti dengan kurikulum yang baru. Evaluasi kurikulum Dayah juga penting dilakukan dalam rangka penyesuaian dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi yang selalu berubah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, evaluasi kurikulum Dayah pada dasarnya merupakan pemeriksaan kesesuaian antara tujuan pendidikan dan hasil belajar yang telah dicapai, untuk melihat sejauh mana perubahan atau keberhasilan pendidikan yang telah terjadi. Hasil evaluasi diperlukan dalam rangka penyempurnaan program, bimbingan pendidikan dan pemberian informasi kepada stakeholders.

#### **G. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kurikulum Dayah**

Manajemen kurikulum tidak akan terlepas dari kegiatan pembelajaran karena manajemen kurikulum tersebut merupakan usaha untuk mensukseskan suatu tujuan dalam pendidikan. Diperlukan adanya pengelolaan, penataan, dan pengaturan ataupun kegiatan yang sejenis yang masih berkaitan dengan lembaga pendidikan guna mengembangkan sumber daya manusia agar dapat memenuhi tujuan daripada pendidikan tersebut seoptimal mungkin.

Manajemen kurikulum Dayah merupakan sebuah bentuk usaha atau upaya bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran khususnya usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar di lembaga pendidikan Dayah. Dalam kurikulum Dayah terdapat sejumlah hal yang mendukung terhadap proses menejemen kurikulum Dayah, antara lain dapat dikemukakan dibawah ini :

1. *Faktor santri*, karena kurikulum dikembangkan dan didesain sesuai dengan kebutuhan dan minat santri, maka pola yang digunakan berpusat pada bahan ajar berupa isi atau materi yang akan diajarkan kepada santri.
2. *Faktor sosial budaya*, dalam manajemen kurikulum Dayah disesuaikan dengan tuntunan dan tekanan serta kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda.
3. *Faktor politik*, karena politik yang melandasi arah kebijakan pengembangan kurikulum Dayah itu sendiri.

4. *Faktor ekonomi*, karena faktor ekonomi yang dapat mengembangkan sekaligus mendorong pola pengembangan kurikulum Dayah mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah, mulai dari pelaku kebijakan sampai pada pelaku di lapangan.
5. *Faktor perkembangan teknologi*, disebabkan pola fikir masyarakat yang semakin kompleks dalam perkembangan teknologi sehingga dituntut untuk dapat melihat dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam masyarakat.

Pendidikan di lembaga Dayah diarahkan untuk menciptakan suatu individu atau masyarakat yang memiliki sikap kemandirian sehingga tertanam sebuah keterampilan dan pengetahuan yang baik yang dapat menunjang kehidupan dirinya sendiri maupun orang disekitarnya. Pada kenyataannya, pendidikan sebagian di lembaga Dayah kurang terpola dengan baik dan kurang jelas arah tujuannya, hal tersebut terkait erat dengan hambatan-hambatan yang terjadi pada manajemen kurikulum Dayah itu sendiri, hal itu dapat dilihat dari :

1. Ketidaksinambungan dan ketidaksinergian antara sebagian Teungku yang ada di lapangan dengan pengurus Dayah yang memberikan kebijakan di atasnya.
2. Keterbatasan akan sarana dan prasarana.
3. Lemahnya pengawasan Teungku di lapangan yang menyebabkan tingkat kedisiplinan masih rendah.
4. Kualifikasi pendidikan Teungku yang belum sesuai dengan bidangnya, yang berujung pada tingkat profesionalisme Teungku dalam kegiatan pembelajaran atau penyampaian materi pelajaran.

Kurikulum pada suatu lembaga pendidikan Dayah itu tidak bisa bersifat selalu statis, akan tetapi harus senantiasa berubah dan bersifat dinamis. Hal ini dikarenakan kurikulum Dayah itu sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan yang menuntutnya untuk melakukan penyesuaian supaya dapat memenuhi permintaan. Permintaan itu baik dikarenakan adanya kebutuhan dari santri dan kebutuhan masyarakat yang selalu mengalami perkembangan dan pertumbuhan terus menerus. Perbaikan kurikulum pada lembaga Dayah, intinya adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu proses, dan produk. Kriteria proses menitikberatkan pada efisiensi pelaksanaan kurikulum dan sistem intruksional, sedangkan kualitas produk melihat pada tujuan pendidikan yang hendak dicapai dan *output* (kelulusan santri), hal ini harus menjadi perhatian yang sangat substansial, mengingat tantangan peradaban untuk masa yang akan datang dalam bidang berbagai

kebutuhan dan ilmu pengetahuan, Dayah harus menjawab tantangan tersebut lewat manajemen kurikulumnya.

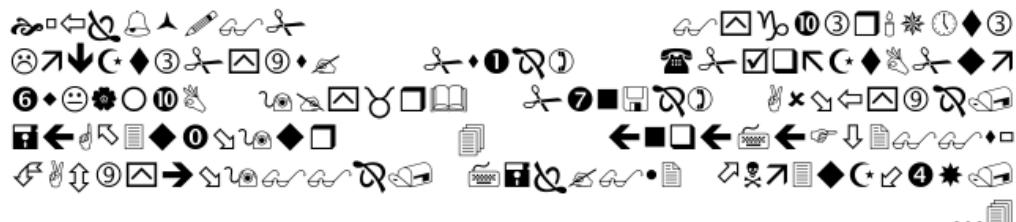
## **BAB VII**

### MANAJEMEN KEUANGAN DAYAH

#### **A. Pendahuluan**

Setiap unit kerja selalu berhubungan dengan masalah keuangan, demikian pula di lembaga pendidikan. Peningkatan kesejahteraan pendidikan bukanlah hal yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem perpendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan.

Dalam Islam, konsep manajemen keuangan secara global diatur dalam Alquran. Sebagaimana ditegaskan dalam Surat Al-Baqarah ayat 282.



*"Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar, ...".*

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa dalam konteks manajemen keuangan dalam sebuah lembaga pendidikan sesuatu yang harus dilakukan, hal ini mengingat banyaknya terjadi transaksi keuangan, mulai dari pengadaan sarana prasarana pendidikan sampai pada *mukafaah* (gaji/honor) tenaga kependidikan. Hal ini dilakukan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan seperti tumpang tindih keuangan bahkan terjadinya miss-keuangan di antara pemegang kewenangan, tentunya ini sesuatu yang tidak diinginkan dalam agama.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan atau pemberian merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pemberian pada suatu lembaga pendidikan merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar di lembaga pendidikan bersama dengan komponen-komponen yang lain.

Dalam konteks lembaga pendidikan Dayah, salah satu unsur yang penting dimiliki oleh suatu Dayah agar menjadi Dayah yang dapat mencetak anak didik yang baik adalah dari segi keuangan. Pengelolaan keuangan Dayah secara umum sebenarnya telah dilakukan dengan baik oleh semua Dayah. Hanya kadar substansi pelaksanaanya yang beragam antara Dayah yang satu dengan yang lainnya. Adanya keragaman ini bergantung kepada besar kecilnya tiap Dayah, letak Dayah dan julukan Dayah. Pada Dayah-dayah biasa yang daya dukung masyarakatnya masih tergolong rendah, pengelolaan keuangannya-pun masih sederhana. Sedangkan, pada Dayah-dayah yang daya dukung masyarakatnya besar, bahkan mungkin sangat besar, tentu saja pengelolaan keuangannya cenderung menjadi lebih rumit. Kecenderungan ini dilakukan karena Dayah harus mampu menampung berbagai kegiatan yang semakin banyak dituntut oleh masyarakatnya.

Manajemen keuangan Dayah sangat penting hubungannya dalam pelaksanaan kegiatan Dayah. Pengelola keuangan di Dayah menjadi masalah yang sangat urgen, karena sistem kepemimpinan Dayah sangat bervariatif antara satu Dayah dengan Dayah yang lain. Dalam sistem kepemimpinan dan pengelolaan Dayah di Aceh, terdapat tiga bentuk atau sistem, sehingga berpengaruh terhadap manajemen keuangannya, antara lain;

1. Dayah yang dibentuk dari hasil musyawarah masyarakat, kemudian kepemimpinan serta bagaimana sistem pengelolaannya dipercayakan kepada satu orang untuk mengelolanya,
2. Dayah yang dikelola oleh sebuah Yayasan, kepemimpinan Dayah ditunjuk dari hasil musyawarah dari seluruh anggota atau pengurus yayasan, serta sistem pengelolaannya disepakati juga oleh anggota atau pengurus yayasan,
3. Dayah yang dibentuk oleh pribadi (person), kepemimpinan serta sistem pengelolaannya ditangani sendiri oleh pendirinya.

Berangkat dari model kepemimpinan diatas maka sistem pengelola keuangan juga akan mengalami perbedaan. Dayah yang memeliki manajemen keuangan yang baik rata-rata Dayah terpadu, dikarenakan pada umumnya Dayah terpadu berbentuk yayasan, sehingga seluruh uang masuk dan uang keluar dibukukan dengan baik karena setiap akhir tahun ajaran pendidikan akan adanya laporan pertanggung jawaban. Sedangkan Dayah salafy pada umumnya sulit untuk kita “lacak” manajemen keuangannya, dikarenakan sebagian Pimpinan Dayah beranggapan bahwa “Dayah ini milik saya, kemanapun uang saya bawa itu terserah saya”. Hal inilah yang menjadi kendala besar jika ada badan tertentu yang telah memberikan bantuan kepada suatu Dayah jika mereka ingin melihat sejauhmana penggunaan bantuan yang telah diberikan.

Sebuah harapan besar Dayah yang merupakan lembaga pendidikan tertua di Aceh harus memiliki manajemen keuangan yang profesional. Untuk mendukung profesionalitas pengelolaan keuangan, pemerintah dalam hal ini harus turut campur tangan untuk memberikan bantuan serta penyuluhan yang bersifat rutin, agar Pimpinan Dayah tidak lagi “berkeliaran” membawa proposal kesana-kemari untuk memenuhi kebutuhan yang ada di Dayah serta memiliki pembukuan yang baik, walaupun Dayah itu milik pribadi. Jika suatu saat pihak-pihak yang telah memberikan bantuannya, bisa melihat penggunaan keuangan kemana saja telah dipergunakan, sehingga tidak akan memunculkan kecurigaan pihak-pihak tertentu terhadap Dayah.

## **B. Pengertian dan Tujuan Manajemen Keuangan Dayah**

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajamen lembaga pendidikan yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pembelajaran di sebuah lembaga pendidikan. Manajemen keuangan lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan lembaga pendidikan mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan lembaga pendidikan.

Menurut Depdiknas bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan lembaga pendidikan mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan lembaga pendidikan.

Sulistiyorini menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan. Darwanto mengemukakan bahwa manajemen keuangan lembaga pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan atau diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh, serta pembinaan secara kuntinyu terhadap biaya operasional lembaga pendidikan sehingga kegiatan pendidikan lebih efektif dan efisien serta membantu pencapaian tujuan pendidikan.

Dari pendapat diatas, bahwa manajemen keuangan lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai suatu proses perencanaan dan pelaksanaan pemerolehan penggunaan keuangan secara efektif, efisien, dan dapat dipertanggung jawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan dan pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan.

Berbicara dalam konteks Dayah, maka manajemen keuangan Dayah merupakan pengelolaan semua bentuk keuangan baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas atau kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di Dayah secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Melalui kegiatan manajemen keuangan Dayah maka kebutuhan pendanaan kegiatan Dayah dapat direncanakan, diupayakan

pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program Dayah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan Dayah adalah:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan Dayah.
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan Dayah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran Dayah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas Pimpinan Dayah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku di lembaga Dayah.

### C. Landasan Manajemen Keuangan Dayah

Dalam pelaksanaan manajemen keuangan Dayah, ada beberapa landasan yuridis formal (nasional dan daerah) yang menjadi acuan, antara lain:

1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 46 ayat (1): Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Pasal 49 ayat (1): Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Ayat (3): Dana pendidikan dari Pemerintah dan pemerintah daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Qanun Aceh No. 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 59 ayat (1): Pendanaan pendidikan di Aceh merupakan tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Aceh, Pemerintah Kabupaten/Kota, dan masyarakat. Ayat (2): Pemerintah Aceh dan Pemerintah Kabupaten/Kota mengalokasikan anggaran paling kurang 20% (dua puluh persen) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten/Kota (APBK) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan di Aceh. Ayat (4): Alokasi dana pendidikan yang bersumber dari APBA/APBK sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diperuntukkan bagi penyelenggaraan pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan dayah. Pasal 62 ayat (3):

Pengelolaan dana pendidikan pada Dayah yang bersumber dari Pemerintah Aceh dan/atau Pemerintah Kabupaten/Kota ditetapkan dalam Rencana Kegiatan Anggaran Dayah (RKAD) atas hasil musyawarah pimpinan dan tengku dayah dengan disetujui oleh instansi pembina di Kabupaten/Kota.

Dari landasan di atas menunjukkan bahwa Pemerintah Pusat maupun daerah telah menganggarkan dana di sektor pendidikan sekitar 20% dari APBN, APBA dan APBK untuk semua satuan pendidikan. Karena Aceh memiliki nilai kekhususan dalam lembaga pendidikan, yakni adanya lembaga pendidikan Dayah, maka lembaga Dayah juga memiliki hak yang sama dengan lembaga pendidikan lain yang ada di Aceh. Lembaga Dayah memiliki hak dan peluang untuk mendapatkan kucuran dana dari pemerintah Propinsi maupun pemerintah Kabupaten/Kota sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan yakni melalui RKAD (Rencana Kegiatan Anggaran Dayah) atas kesepakatan bersama dengan lembaga Dayah, sehingga penganggaran untuk lembaga pendidikan Dayah dapat dialokasikan setiap tahunnya.

#### **D. Sumber Keuangan Dayah**

Pengelolaan keuangan secara umum sebenarnya telah dilakukan dengan baik oleh semua lembaga pendidikan. Hanya kadar substansi pelaksanaanya yang beragam antara lembaga pendidikan yang satu dengan yang lainnya. Adanya keragaman ini bergantung kepada besar kecilnya sebuah lembaga pendidikan, letaknya dan julukannya. Pada lembaga pendidikan biasa yang daya dukung masyarakatnya masih tergolong rendah, pengelolaan keuangannya pun masih sederhana. Sedangkan, pada lembaga pendidikan yang daya dukung masyarakatnya besar, bahkan mungkin sangat besar, tentu saja pengelolaan keuangannya cenderung menjadi lebih rumit. Kecenderungan ini dilakukan karena lembaga pendidikan harus mampu menampung berbagai kegiatan yang semakin banyak dituntut oleh masyarakatnya.

Menurut Harsono biaya pendidikan berdasarkan sumbernya dapat digolongkan menjadi jenis yaitu :

1. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah, sumber keuangan yang berasal dari pemerintah baik itu pemerintah pusat, tingkat Propensi, dan pemerintah daerah. Seperti dana bantuan operasional sekolah (BOS). Dan dana bantuan operasional (BOP).

2. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat orang tua/wali siswa, dana yang dikumpulkan dari pengurus BP3/komite sekolah dari wali siswa.
3. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat bukan orang tua/wali siswa, misalnya sponsor dari lembaga keuangan dan perusahaan, sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dan sebagainya.

Begitu juga halnya dengan Dayah, dalam melaksanakan tugasnya biaya operasional berasal dari berbagai macam sumber. Sumber keuangan Dayah secara garis besar dapat di kelompokan dalam tiga sumber yaitu pemerintah, orang tua/wali santri, masyarakat dan unit usaha lembaga Dayah.

#### *1. Sumber dari Pemerintah*

Berdasarkan Undang-undang no. 20 tahun 2003 dan qanun Aceh no. 11 Tahun 2014, lembaga Dayah berhak mendapatkan bantuan dari Pemerintah Aceh baik tingkat Provinsi maupun Kabupaten/Kota, karena lembaga Dayah memiliki peran yang sama dengan lembaga pendidikan formal lainnya yang ada di Aceh. Bantuannya tentu disesuaikan dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Aceh lewat Dinas Pendidikan Dayah, hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadinya tumpang tindih bantuan dan kesenjangan (ketidakadilan) di antara Dayah.

#### *2. Sumber dari Orang Tua/Wali Santri*

Biaya dasar operasional Dayah pada umumnya berasal dari Orang Tua/Wali Santri, karena sumber dana ini langsung dapat diperoleh dalam ritme waktu yang jelas (dibayar setiap di awal bulan). Biaya ini dikelola oleh pihak Dayah secara kolektif untuk kebutuhan santri selama sebulan, diantaranya biaya makan dan minum, listrik, kebersihan, dan kebutuhan akademik santri. Walaupun dalam realitanya ada juga sebagian Dayah yang tidak mengutip biaya, hal ini terjadi karena kondisi ekonomi santri yang relatif rendah. Biasanya bagi santri yang seperti ini, pihak lembaga Dayah mencariakan orang tua asuh atau pihak ke tiga untuk membiayai kebutuhan mereka selama berada di lembaga pendidikan Dayah.

#### *3. Sumber dari Masyarakat/Stakeholders*

Lembaga Dayah pada umumnya yang mampu bertahan dalam waktu yang lama bahkan eksis sampai sekarang, salah satu faktornya adalah memiliki sumber keuangan selain dari Pemerintah dan Orang Tua/Wali Santri yakni dalam bentuk perhatian dari pihak masyarakat/stakeholders yang membantu berjalannya roda pendidikan di Dayah. Masyarakat atau

stakeholders ada yang berasal masyarakat murni dan ada juga yang berasal lembaga-lembaga sosial, misalnya dari pihak Alumni, Bank, Perusahaan, LSM dan lembaga-lembaga sosial lainnya yang perduli terhadap pendidikan Dayah.

#### 4. *Sumber dari Unit Usaha Dayah*

Pengelolaan santri dengan jumlah tertentu, lembaga Dayah telah memanfaatkan keberadaan mereka untuk dapat menghasilkan *income financial* untuk lembaga, seperti pengelolaan kantin atau koperasi Dayah. Bagi Dayah yang memiliki kurikulum yang berpotensi ketrampilan dapat juga dimanfaatkan untuk menghasilkan *financial* untuk lembaga seperti tata busana, tata boga, lahan pertanian, dan lain sebagainya. Dayah di Aceh pada umumnya memiliki peluang kearah sana, hanya saja pihak Dayah perlu melakukan koordinasi dengan pihak ke tiga untuk mengakomodir potensi yang ada dalam lingkungan Dayah, ditambah lagi jika adanya tanah atau harta wakaf yang telah diberikan oleh masyarakat.

### E. Prinsip Manajemen Keuangan Dayah

Pengelolaan dana secara profesional memungkinkan sebuah lembaga pendidikan tumbuh secara optimal dan pada akhirnya diharapkan mampu mendukung kegiatan belajar-mengajar yang berkualitas. Ditambah lagi pernyataan secara eksplisit bahwa entitas sebuah lembaga pendidikan bukanlah lembaga yang bersifat mencari profit, maka setiap dana yang didapatkan oleh sebuah lembaga pendidikan harus digunakan kembali untuk peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan pendidikan itu sendiri.

Shulton Masyhud dan Khusnurdilo menjelaskan bahwa penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, baik pemerintah ataupun dari masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan pengelolaan keuangan sebagai berikut:

1. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
3. Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan serta disertai bukti penggunaannya.
4. Sedapat mungkin menggunakan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri sejauh dimungkinkan.

Manajemen keuangan lembaga pendidikan perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Dalam konteks Dayah, manajemen keuangan Dayah merupakan tindakan yang diambil dalam rangka menjaga kesehatan keuangan Dayah. Untuk itu, dalam membangun sistem manajemen keuangan Dayah yang baik perlulah untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam konteks Dayah.

### **1. Transparansi**

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga Dayah, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga Dayah, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian pertanggungjawaban, dan penggunaannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di Dayah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga Dayah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga Dayah dan orang tua santri misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja Dayah bisa ditempel di papan pengumuman di ruang administrasi atau di depan ruang tata usaha, sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua santri bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima Dayah dari orang tua santri dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua santri terhadap Dayah.

### **2. Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen

keuangan berarti penggunaan uang Dayah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak Dayah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua santri, masyarakat dan pemerintah.

Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas dalam manajemen keuangan, yaitu:

- a. Adanya transparansi para penyelenggara lembaga pendidikan dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola pendidikan.
- b. Adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya.
- c. Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

Dayah mempunyai kewajiban secara operasional, moral dan hukum untuk menjelaskan semua keputusan dan tindakan yang telah mereka ambil. Dayah harus dapat menjelaskan bagaimana dia menggunakan sumber dayanya dan apa yang telah dia capai sebagai pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan dan penerima manfaat. Semua pemangku kepentingan berhak untuk mengetahui bagaimana dana dan kewenangan digunakan.

### **3. Efektifitas**

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen keuangan Dayah dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga Dayah yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### **4. Efisiensi**

Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (out put) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

- a. *Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya.* Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.
- b. *Dilihat dari segi hasil.* Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil

sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya. Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

Manajemen keuangan Dayah tidak hanya berputar seputar pencatatan akuntansi. Dia merupakan bagian penting dari manajemen Dayah secara keseluruhan dan tidak boleh dipandang sebagai suatu aktivitas tersendiri yang menjadi bagian pekerjaan bagian keuangan. Manajemen keuangan Dayah lebih merupakan pemeliharaan suatu kendaraan. Apabila kita tidak memberinya bahan bakar dan oli yang bagus serta service teratur, maka kendaraan tersebut tidak akan berfungsi secara baik dan efisien. Lebih parah lagi, kendaraan tersebut dapat rusak ditengah jalan dan gagal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **F. Tahapan Manajemen Keuangan Dayah**

Agar tujuan lembaga Dayah yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik dan tercapai dengan efektif serta efisien maka perlu memfungsikan manajemen keuangan itu sendiri dengan baik. Jones mengemukakan *financial planning* yang disebut juga *budgeting* yang merupakan suatu kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan.

Manajemen keuangan suatu lembaga pendidikan merupakan usaha atau kegiatan yang memproses keuangan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Penentuan kebijakan dalam pengadaaan dan penggunaan keuangan untuk mewujudkan kegiatan organisasi kerja berupa kegiatan perencanaan, pertanggungjawaban, pengaturan dan pengawasan keuangan. Manajemen keuangan Dayah merupakan proses penggunaan keuangan melalui fungsi-fungsi manajemen. Berikut tahapan manajemen keuangan Dayah:

##### **1. Perencanaan Keuangan Dayah**

Istilah anggaran sering kali dimaknai sebagai pengertian suatu rencana. Namun dalam bidang manajemen keuangan di lembaga pendidikan sering disebut dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Lembaga Pendidikan. Anggaran adalah suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki atau dapat diadakan (pendapatan atau pemasukan) untuk membiayai kegiatan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Setiap lembaga

pendidikan tentu memerlukan anggaran untuk menunjang proses belajar mengajar.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut maka kehidupan sebuah lembaga pendidikan akan menjadi efektif dan efisien dalam hal keuangan, maka sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan lembaga, dalam rangka untuk mempermudah pertanggungjawaban keuangan.

Perencanaan dalam manajemen keuangan adalah merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan. Dalam perencanaan manajemen keuangan meliputi mulai dari penerimaan sampai pelaporan yang tersusun secara tertib. Untuk itu dirancang anggaran dengan jalan menganalisa kebutuhan sesuai dengan data yang akurat.

Anggaran disamping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam posisi mengarahkan suatu lembaga pendidikan menempatkan lembaganya dalam posisi yang kuat atau lemah. Apabila melihat perkembangannya, anggaran mempunyai manfaat yang dapat digolongkan kedalam tiga jenis yaitu sebagai alat penaksir, sebagai alat otorisasi pengeluaran dana, dan alat efisiensi dalam penganggaran.

Dayah sebagai lembaga pendidikan tidak terlepas dari perencanaan keuangan. Dalam perencanaan manajemen keuangan Dayah setidaknya ada beberapa tahapan yang harus menjadi perhatian, antara lain:

a. *Penyusunan Anggaran Keuangan Dayah*

Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dihabiskan. Penyusunan anggaran keuangan Dayah (Anggaran Belanja Dayah), biasanya dikembangkan dalam format-format yang meliputi sumber pendapatan dan pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan. Adapun langkah-langkah penyusunan anggaran lembaga pendidikan Dayah yang harus diperhatikan adalah:

- 1) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
- 2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya.

- 3) Menentukan program kerja dan rincian.
- 4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program.
- 5) Menghitung dana yang dibutuhkan.
- 6) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Perencanaan keuangan Dayah memerlukan data yang akurat dan lengkap, sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran. Perencanaan keuangan Dayah dapat dikembangkan secara efektif jika didukung oleh beberapa sumber yang esensial, seperti sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai wawasan yang luas tentang dinamika sosial masyarakat, tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan, menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat dalam perencanaan serta tersedianya dana yang memadai untuk menunjang pelaksanaan.

b. *Pengembangan Rencana Anggaran Belanja Dayah.*

Setelah penyusunan anggaran perencanaan keuangan memasuki anggaran kegiatan pengembangan rencana anggaran. Proses pengembangan anggaran pendapatan dan belanja Dayah pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur sebagai berikut:

*Pertama*, Pada tingkat kelompok kerja. Kelompok kerja yang dibentuk Dayah yang terdiri dari para pembantu Pimpinan Dayah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklarifikasi dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan. Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilakukan seleksi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak bias dikurangi, sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses pembelajaran maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia.

*Kedua*, Pada tingkat kerja sama dengan komite Dayah. Kerjasama antara komite Dayah dengan kelompok kerja yang telah terbentuk diatas, dilakukan untuk melakukan rapat untuk membahas pengembangan Rencana Anggaran Belanja Dayah.

*Ketiga*, Sosialisasi dan legalitas. Setelah Rencana Anggaran Belanja Dayah dibicarakan dengan komite Dayah selanjutnya disosialisasikan kepada berapa pihak termasuk para *stackholder*. Pada tahap sosialisasi dan legalitas ini kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan pada pihak pengawas, serta mengajukan usulan Rencana Anggaran Belanja Dayah kepada yayasan untuk mendapat pertimbangan dan pengesahan.

## **2. Pelaksanaan Keuangan Dayah**

Kegiatan berikutnya dari manajemen keuangan Dayah adalah pembukuan atau kegiatan pengurusan keuangan. Pengertian dari *Accounting* atau pembukuan adalah kegiatan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data keuangan di Dayah yang dilakukan oleh bendahara Dayah. Peran dan fungsi pembukuan dalam pendidikan adalah menyediakan informasi keuangan agar berguna dalam menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh Dayah.

Dalam praktik keuangan Dayah, dikenal biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung dapat dipahami sebagai segala pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Adapun biaya tidak langsung adalah pengeluaran anggaran yang tidak langsung menunjang proses pendidikan tersebut terjadi, misalnya seperti biaya untuk hidup santri, transportasi, akomodasi dan kesehatan.

Semua pengeluaran keuangan Dayah dari sumber manapun harus dipertanggungjawabkan dan dicatat oleh bendahara Dayah, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendahara Dayah:

- a. Pada setiap akhir tahun anggaran, bendara harus membuat laporan keuangan kepada Pimpinan Dayah untuk dicocokkan dengan rencana anggaran belanja Dayah.
- b. Laporan keuangan tersebut harus dilampiri bukti pengeluaran.
- c. Kwitansi pembelian atau bukti penerimaan dan bukti pengeluaran lain.
- d. Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari Pimpinan Dayah.

Pelaksanaan keuangan Dayah dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yakni penerimaan dan pengeluaran.

### *a. Penerimaan*

Berdasarkan tuntutan kebutuhan Dayah tersebut utamanya kebutuhan pengembangan pembelajaran yang sangat membutuhkan biaya yang relatif banyak, maka sumber pendapatan diupayakan dari berbagai pihak agar membantu penyelenggaraan pendidikan di Dayah, disamping perlu melakukan usaha mandiri yang bisa menghasilkan dana. Pendanaan pendidikan pada dasarnya bersumber dari pemerintah, orang tua dan masyarakat, namun dapat diperoleh dari bentuk kerjasama usaha atau wakaf. Namun Dayah yang berdiri di bawah naungan yayasan memiliki kewenangan dan keleluasan yang cukup

dalam mendapatkan sumber dana keuangan untuk mengoptimalkan kegiatan pendidikannya.

b. *Pengeluaran*

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien, artinya setiap perolehan dana dalam pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan pembiayaan lembaga Dayah. Dalam manajemen keuangan Dayah, pengeluaran keuangan harus dibukukan sesuai dengan pola yang ditetapkan oleh peraturan. Beberapa hal yang harus dijadikan patokan benda hara dalam pertanggungjawaban pembukuan, meliputi format buku kas harian, buku tabelaris, dan format laporan daya serap penggunaan anggaran.

**3. Evaluasi dan Auditing Keuangan Dayah**

Kegiatan yang paling akhir yang dilakukan seorang Pimpinan Dayah adalah evaluasi, hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan berjalan secara efektif atau tidak. Besarnya peran manajemen keuangan Dayah dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran, maka diperlukan tenaga khusus yang menangani bagian keuangan Dayah, atau setidaknya ada orang yang khusus ditunjuk dalam melaksanakan manajemen keuangan Dayah. Dengan demikian dapat diduga bahwa pelaksanaan manajemen keuangan Dayah akan berjalan dengan lancar bila pengelolaan keuangan ditangani oleh seseorang yang mengerti betul cara pengelolaan keuangan Dayah.

Manajemen keuangan Dayah, evaluasi dan pertanggungjawaban (auditing) menjadi penting. Evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan Dayah dapat diidentifikasi kedalam tiga hal, yaitu pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggungjawaban keuangan Dayah dan keterlibatan pengawasan pihak internal Dayah. Evaluasi keuangan Dayah merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengurangi atau menghindari masalah yang berhubungan dengan penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemberoran keuangan lembaga Dayah, pungutan liar dan bentuk penyelewengan lainnya.

Evaluasi keuangan Dayah pada dasarnya merupakan aktivitas menilai, baik catatan, dan menentukan prosedur dalam mengimplementasikan anggaran, apakah sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan standar-standar yang berlaku pada lembaga pendidikan Dayah. Pertanggungjawaban keuangan Dayah berisi deskripsi penerimaan, penggunaan dan pengadministrasian keuangan, khususnya yang digunakan untuk program-program Dayah.

Dalam proses evaluasi manajemen keuangan Dayah terdapat beberapa unsur yang perlu mendapat perhatian yaitu:

- a. *Unsur proses*, yaitu usaha bersifat *continue* terhadap suatu tindakan yang dimiliki dari pelaksanaan suatu rencana sampai dengan hasil akhir yang diharapkan.
- b. *Unsur adanya objek evaluasi*, yaitu sesuatu yang menjadi sasaran pengawasan, baik penerimaan maupun pengeluaran.

Auditing merupakan fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilakukan oleh setiap Pimpinan Dayah sebagai bentuk evaluasi manajemen keuangan Dayah. Untuk itu, auditing diartikan sebagai proses mengukur dan menilai tingkat efektifitas kerja personil serta tingkat efisiensi penggunaan dana Dayah dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan lembaga Dayah. Auditing bermanfaat pula untuk menemukan masalah-masalah keuangan Dayah serta hasil auditing dapat digunakan untuk meningkatkan perasaan bertanggung jawab bagi bendahara Dayah.

Auditing merupakan kegiatan yang menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan dan penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang, sangat penting dan bermanfaat bagi tiga pihak, antara lain:

- a. Bagi bendahara Dayah:
  - 1) Bekerja dengan arah yang sudah pasti.
  - 2) Bekerja dalam target waktu yang ditentukan.
  - 3) Tingkat ketrampilan bendahara Dayah dapat dihargai dan diukur kinerjanya.
  - 4) Mengetahui dengan jelas batas wewenang dan kewajiban bendahara Dayah.
  - 5) Ada kontrol bagi bendahara terhadap penyalahgunaan uang Dayah.
- b. Bagi Pimpinan Dayah:
  - 1) Dimungkinkan adanya sistem kepemimpinan terbuka Dayah.
  - 2) Tidak menimbulkan rasa saling curiga antara bendahara dan Pimpinan Dayah.
  - 3) Ada arah yang jelas dalam menggunakan uang yang diterima bendahara.
  - 4) Memperjelas batas wewenang dan tanggung jawab antara Pimpinan Dayah dan bendahara.
- c. Bagi Komite Dayah
  - 1) Dapat mengetahui keseluruhan anggaran yang telah dilaksanakan.

- 2) Mengetahui keberhasilan pengumpulan, penyimpanan dan kelancaran pengeluaran keuangan.
- 3) Mengetahui tingkat keterlaksanaan serta hambatannya demi pengesahan anggaran tahun berikutnya.
- 4) Mengetahui tingkat kecermatan Pimpinan Dayah dalam akuntabilitas keuangannya.

Auditing harus ditindak lanjuti agar tidak ada kekeliruan, kekurangan dan kelemahan dalam hal manajemen keuangan. Ditindaklanjuti berarti kesediaan para pihak pengelola keuangan Dayah untuk memperbaiki kinerjanya. Apabila terdapat kecurangan dalam hal penggunaan keuangan harus diberikan peringatan atau sanksi yang tegas agar merasa termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan. Tindak lanjut tidak hanya dalam hal negatif tetapi juga dalam hal positif, bagi pengelola keuangan yang melaksanakan kerjanya dengan konsistensi kejujuran serta tepat waktu dalam penyampaian laporan keuangan diberikan penghargaan.

## **BAB VIII**

### MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA DAYAH

#### **A. Pendahuluan**

Keberhasilan program pendidikan melalui proses belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai disertai pemanfaatan dan pengelolaan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa peranan sarana dan prasarana sangat penting dalam menunjang kualitas belajar siswa. Misalnya saja lembaga pendidikan yang berada di kota yang sudah memiliki fasilitas laboratorium komputer, maka anak didiknya secara langsung dapat belajar komputer, sedangkan sekolah di desa yang tidak memiliki

fasilitas itu tidak tahu bagaimana menggunakan komputer kecuali mereka mengambil kursus di luar sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan atau material bagi terselenggaranya proses pendidikan dilembaga pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh setiap lembaga pendidikan adalah semua benda bergerak dan tidak bergerak untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan lembaga-lembaga pendidikan yang bersih, rapi, indah, sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi tenaga kependidikan maupun peserta didik. Dengan adanya kegiatan tersebut, perawatan terhadap sarana dan prasarana dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya, sehingga bisa meningkatkan kinerja warga sebuah lembaga pendidikan, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasarana.

Dalam Islam, manajemen sarana prasarana menjadi salah satu prioritas dalam berbagai aktivitas. Jika dilihat dalam konteks histories Islam, perkembangan pendidikan Islam tidak terlepas dari berbagai media pembelajaran, sehingga ke-Ilmuhan dan para tokohnya tercatat dengan tinta emas. Allah SWT memberikan berbagai media pembelajaran untuk dapat dijadikan inspirasi dalam berbagai ilmu pengetahuan. Dalam surat Al-Ghasiyah ayat 17-21, Allah SWT berfirman:

*“Maka apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana dia diciptakan, dan langit, bagaimana ia ditinggikan, dan gunung-gunung bagaimana ia ditegakkan, dan bumi bagaimana ia dihamparkan, maka berilah peringatan, karena sesungguhnya kamu hanyalah orang yang memberi peringatan”.*

Ayat diatas, Allah SWT memerintahkan kepada hambanya (manusia) untuk memperhatikan alam semesta ini untuk dijadikan sebagai media pembelajaran manusia, baik untuk kepentingan yang sifatnya *duniawi* maupun *ukhrawi*. Pada bagian lain Rasulullah SAW dalam mendidik para sahabatnya juga selalu menggunakan alat atau media, baik berupa benda maupun non-benda. Salah satu alat yang digunakan Rasulullah SAW dalam memberikan pemahaman kepada para sahabatnya adalah dengan menggunakan gambar.

Dari Abdullah bin Mas'ud, ia berkata: "*Rasulullah membuatkan kami garis dan bersabda, "Ini jalan Allah."* Kemudian membuat garis-garis di sebelah kanan dan kirinya, dan bersabda, *"Ini adalah jalan-jalan (setan)."* Yazid berkata, *"(Garis-garis) yang berpencar-pencar."* Rasulullah SAW bersabda, *"Di setiap jalan ada setan yang mengajak kepadanya.*(H.R. Ahmad dan Al-Hakim). Hadis di atas terlihat jelas bahwa Rasulullah SAW menggunakan garis-garis sebagai alat pendidikan untuk menjelaskan apa yang ingin beliau sampaikan kepada para sahabatnya.

Berbicara dalam konteks salah satu lembaga pendidikan Islam di Aceh yaitu Dayah, selama ini sarana dan prasarana Dayah sangat terbatas, bagus atau tidaknya sarana dan prasarana Dayah sangat tergantung dari “sumbangan” santri serta bantuan yang tidak terikat dari berbagai pihak. Hal ini dikarenakan pemerintah belum/tidak menganggarkan dana bantuan sarana dan prasarana seperti untuk lembaga lain, sekolah dan madrasah. Akibat keterbatasan anggaran maka sangat wajar jika kita menemukan ada ruang belajar santri tidak memenuhi syarat, baik dari sisi kesehatan maupun kenyamanan, begitu juga untuk tempat penginapannya, ruang makan, dapur, pustaka, maupun ruang administrasinya.

Sudah saatnya Dayah harus memiliki berbagai sarana dan prasarana pendukung, sebagaimana halnya di sekolah dan madrasah. Kedepan diharapkan lembaga pendidikan Dayah tidak ada lagi santri yang memasak dengan menggunakan kayu bakar, belajar diruang yang panas, kalau hujan basah, tempat tidur yang tidak representatif, tidak adanya perpustakaan yang mendukung, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pemerintah dalam hal ini jika menganggarkan anggaran untuk sarana dan prasarana pendidikan, Dayah harus dimasukkan kedalam anggaran belanjanya, sehingga tidak ada istilah “*anak tiri atau anak kandung*” dalam memperhatikan pendidikan.

## **B. Definisi Manajemen Sarana dan Prasarana Dayah**

Pada dasarnya sarana dan prasarana pendidikan terdiri dari dua unsur, yaitu sarana dan prasarana. Secara etimologis, *sarana* berarti alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan. Sedangkan *prasaranan* berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan dalam pendidikan. Adapun secara terminologi, menurut Mulyasa, sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti papan tulis, spidol, penghapus, alat tulis, buku, dan media pengajaran.

Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya suatu proses pendidikan atau pengajaran di suatu lembaga pendidikan, seperti gedung, ruang kelas, halaman, kebun sekolah, jalan menuju sekolah, dan sebagainya. Namun apabila prasarana tersebut digunakan secara langsung untuk kegiatan belajar mengajar, misalnya kebun sekolah digunakan untuk kegiatan belajar biologi maka kebun sekolah menjadi sarana pendidikan.

Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena pengelolaan sarana dan prasarana yang baik akan sangat mendukung untuk suksesnya proses belajar mengajar di sebuah lembaga pendidikan. Menurut Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang, manajemen sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh sekolah secara efektif dan efisien.

Bafadal, mendefenisikan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Ridwan, mengemukakan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Juhairiyah, manajemen sarana dan prasarana itu adalah semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri.

Dari beberapa defensi yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana prasarana pendidikan adalah proses pendayagunaan semua komponen sarana dan prasarana yang ada di lembaga pendidikan dalam menunjang proses pendidikan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen ini

mencakup pengadaan, pendistribusian, penggunaan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan.

Dengan demikian, dalam kontek lembaga Dayah, manajemen sarana dan prasarana Dayah dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan sarana dan prasarana Dayah secara efektif dan efisien yang mencakup pengadaan, pendistribusian, penggunaan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di Dayah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di Dayah. Pengelolaan itu dimaksudkan agar dalam menggunakan sarana dan prasarana di Dayah bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana Dayah merupakan kegiatan yang amat penting, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di Dayah.

### C. Landasan Manajemen Sarana dan Prasarana Dayah

Landasan hukum (yuridis formal) dalam pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana pada lembaga pendidikan Dayah, baik nasional maupun daerah, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 45 ayat (1): Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik. Ayat (2): Ketentuan mengenai penyediaan sarana dan prasarana pendidikan pada semua satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 42 ayat (1): Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
3. Qanun Aceh No. 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 57 ayat (1): Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, termasuk sarana dan prasarana pendukung Pendidikan Islami menjadi tanggung jawab Pemerintah Aceh, Pemerintah Kabupaten/Kota dan penyelenggara satuan pendidikan sesuai dengan

status dan kewenangannya. Ayat (2): Masyarakat dapat berpartisipasi membantu penyediaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Pasal 58 ayat (1): Setiap satuan pendidikan memenuhi kriteria minimum sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal menuju Standar Nasional Pendidikan (SNP). Ayat (2): Setiap satuan pendidikan bertanggungjawab atas pengelolaan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan yang berada di bawah kewenangannya.

Dari beberapa landasan manajemen sarana dan prasarana Dayah di atas dapat disimpulkan bahwa setiap lembaga pendidikan, termasuk Dayah, wajib memiliki sarana dan prasarana dan dikelola sesuai dengan standar pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, baik yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun dari pihak lembaga pendidikan yang bersangkutan. Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan pada lembaga Dayah, menjadi tanggung jawab pihak Dayah, Pemerintah Aceh, Pemerintah Kabupaten/Kota sesuai dengan status dan kewenangannya, serta masyarakat juga dapat berpartisipasi membantu penyediaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan Dayah.

#### **D. Prinsip dan Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana Dayah**

Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan semakin pesat seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagaimana lembaga pendidikan umum, lembaga-lembaga pendidikan Islam juga melakukan berbagai inovasi termasuk didalamnya pengembangan sarana dan prasarana pendidikan sehingga dapat membantu kelancaran proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Untuk menjaga agar tidak terjadi penyalahgunaan sarana dan prasarana pada lembaga pendidikan, maka harus diperhatikan prinsip-prinsip dalam pengelolaannya.

Menurut Bafadal dalam mengelola sarana dan prasarana lembaga pendidikan, terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Prinsip-prinsip tersebut adalah prinsip pencapaian tujuan, prinsip efisiensi, prinsip administratif, prinsip kejelasan tanggung jawab, dan prinsip kekohesifan.

Berangkat dari beberapa prinsip di atas, maka dalam mengelola sarana dan prasarana Dayah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal antara lain:

1. *Prinsip percapaian tujuan*, yaitu sarana dan prasarana Dayah dalam kondisi siap pakai apabila akan didayagunakan oleh personel Dayah dalam rangka pencapaian tujuan proses pembelajaran di Dayah.
2. *Prinsip efisiensi*, yaitu pengadaan sarana dan prasarana Dayah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana Dayah yang baik dengan harga yang murah. Demikian juga pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
3. *Prinsip administrative*, yaitu manajemen sarana dan prasarana Dayah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang di berlakukan oleh pihak yang berwenang.
4. *Prinsip kejelasan tanggung jawab*, yaitu manajemen sarana dan prasarana Dayah harus didelegasikan kepada personel Dayah yang mampu bertanggung jawab, apabila melibatkan banyak personel Dayah dalam manajemennya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel Dayah.
5. *Prisip kekohesifan*, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana Dayah harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak. Walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan perlengkapan itu telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun antara satu dengan yang lainnya harus selalu bekerja sama dengan baik.

Adapun tujuan global daripada pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan adalah untuk memberikan layanan secara profesional berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung secara efektif dan efisien. Menurut Baharuddin Pada dasarnya manajemen sarana dan prasarana pendidikan memiliki tujuan:

1. Menciptakan sekolah atau madrasah yang bersih, rapi, indah, sehingga menyenangkan bagi warga sekolah atau madrasah.
2. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan relevan dengan kepentingan pendidikan.

Dengan demikian, tujuan global dari manajemen sarana dan prasarana Dayah yaitu agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan professional (yang berkaitan dengan sarana dan prasarana) terhadap proses pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh lembaga Dayah. Adapun rincian dari tujuan sarana dan prasarana Dayah adalah:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana Dayah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, sehingga

Dayah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan Dayah, dan dengan dana yang efisien.

2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana Dayah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana Dayah, sehingga keadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personil Dayah.

Manajemen sarana dan prasarana Dayah yang baik diharapkan dapat menciptakan Dayah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi Teungku/Ustadz maupun santri untuk berada di Dayah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat memanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran.

## **E. Proses Manajemen Sarana dan Prasarana Dayah**

Manajemen sarana dan prasarana Dayah berkaitan erat dengan aktivitas-aktivitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi, serta penghapusan sarana dan prasarana Dayah. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya suatu proses dan keahlian di dalam pengelolanya. Karena jika tidak dikelola dengan baik dan tepat, para personel Dayah tidak akan bisa menggunakan secara maksimal dalam proses pembelajaran. Adapun proses manajemen sarana prasarana Dayah adalah:

### **1. Perencanaan Sarana dan Prasarana Dayah**

Dalam proses manajemen, perencanaan merupakan fungsi pertama yang harus dilakukan, dengan adanya rencana yang baik dan cermat, maka segala aktivitas yang dilaksanakan dalam kegiatan organisasi akan terarah dan terorganisir sehingga bisa tercapai tujuan yang diharapkan, begitu juga dalam perencanaan sarana dan prasarana pendidikan. Berkaitan dengan perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, Jones menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan sekolah.

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan adalah:

- a. Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan,

- b. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang kurang/tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, yaitu: dapat membantu dalam menentukan tujuan, meletakkan dasar-dasar dan menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan, menghilangkan ketidakpastian dan dapat dijadikan sebagai suatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam mengelola sarana dan prasarana Dayah dibutuhkan suatu proses sebagaimana terdapat dalam manajemen yang pada umumnya, yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan dan pengawasan. Apa yang dibutuhkan oleh Dayah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan semua sarana dan prasarana yang mendukung terhadap proses pembelajaran. Adapun langkah-langkah perencanaan sarana dan prasarana Dayah adalah:

- a. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan Dayah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan atau mengevetarisasi kekurangan perlengkapan Dayah.
- b. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan Dayah untuk periode tertentu, misalnya untuk satu triwulan atau satu tahun ajaran.
- c. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang telah tersedia sebelumnya.
- d. Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran Dayah yang tersedia. Dalam hal ini, jika dana yang tersedia tidak mencukupi untuk pengadaan semua kebutuhan yang diperlukan, maka perlu diadakan seleksi terhadap semua kebutuhan perlengkapan yang telah direncanakan dengan melihat urgensi setiap perlengkapan yang diperlukan. Semua perlengkapan yang urgen didaftarkan dan didahulukan pengadaannya.
- e. Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan kebutuhan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia, maka perlu diadakan seleksi lagi dengan melihat skala prioritas.
- f. Penetapan rencana pengadaan akhir.

Dalam proses perencanaan ini semua personel Dayah harus ikut terlibat agar dapat diketahui secara pasti apa saja yang menjadi kebutuhan-kebutuhan

yang diperlukan oleh Dayah. Karena dalam pelaksanaan perencanaan ini sendiri membutuhkan analisis yang teliti serta memperhatikan kualitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan, selain itu perencanaan ini juga harus meihat dana atau anggaran yang tersedia untuk skala prioritas pengadaannya (sarana dan prasarana).

## 2. Klasifikasi dan Pengadaan Sarana dan Prasarana Dayah

Menurut Nawawi, sarana dan prasarana pendidikan dapat diklasifikasi menjadi beberapa macam sarana pendidikan, yaitu dipandang dari habis tidaknya dipakai, bergerak atau tidaknya pada saat digunakan dan hubungannya dengan proses belajar mengajar. Berangkat dari pendapat di atas, maka sarana pendidikan di Dayah dapat diklasifikasikan dalam:

- a. *Habis tidaknya dipakai.* Sarana Dayah yang habis pakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relative singkat, seperti kapur tulis, spidol dan lain-lain. Selain itu, ada beberapa sarana Dayah yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi dan kertas karton. Sedangkan, contoh sarana Dayah yang berubah bentuk adalah, bola lampu, dan kertas. Semua contoh tersebut merupakan sarana Dayah yang apabila dipakai satu kali atau beberapa kali bisa habis dipakai atau berubah sifatnya. Sedangkan sarana Dayah yang tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dalam waktu yang relatif lama, seperti kursi, komputer, atlas, peralatan olah raga dan lain-lain.
- b. *Bergerak tidaknya pada saat digunakan.* Sarana Dayah yang bergerak adalah sarana Dayah yang bisa digerakkan atau dipindahkan sesuai dengan kebutuhan pemakaiannya. Lemari arsip Dayah atau kursi misalnya, merupakan sarana Dayah yang bisa dipindahkan kemana-mana bila diinginkan. Adapun sarana Dayah yang tidak bisa bergerak adalah semua sarana Dayah yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saja suatu Dayah yang sudah memiliki saluran dari PDAM. Semua peralatan yang berkaitan dengan itu, seperti pipanya, relative tidak mudah untuk dipindahkan ke tempat-tempat tertentu.
- c. *Hubungannya dengan proses belajar mengajar.* Prasarana yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar di Dayah seperti ruang belajar, ruang perpustakaan, mushalla/mesjid. Prasarana yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar,

seperti ruang kantor, kantin Dayah, tanah dan jalan menuju Dayah, kamar kecil, ruang Pimpinan Dayah dan tempat parkir kendaraan.

Pengadaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengadaan sarana dan prasarana merupakan fungsi operasional dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan. Fungsi ini pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat dengan harga/sumber yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks Dayah, pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Yang dimaksud dengan pengadaan sarana dan prasarana Dayah adalah segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan, dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan dari lembaga Dayah itu sendiri.

Sistem pengadaan sarana dan prasarana Dayah dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain adalah:

- a. Droping dari pemerintah, merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada Dayah. Bantuan ini sifatnya terbatas sehingga pengelola sarana dan prasarana Dayah tetap harus mengusahakan dengan cara lain.
- b. Pengadaan sarana dan prasarana Dayah dengan cara membeli baik secara langsung maupun memesan terlebih dahulu.
- c. Meminta sumbangan dari wali santri ataupun mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana Dayah ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.
- d. Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam ke tempat lain.
- e. Pengadaan perlengkapan Dayah dengan cara tukar menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dimiliki sekolah.
- f. Pembelian, sarana Dayah dibeli sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g. Membuat sendiri, sarana Dayah dapat dibuat sendiri oleh pihak lembaga.

Begitu pentingnya sarana dan prasarana pendidikan dalam menunjang keberhasilan lembaga Dayah, menjadikan sarana dan prasarana menjadi satu bagian dari manajemen yang ada di lembaga Dayah. Bisa saja diklaim bahwa sarana dan prasarana Dayah merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di Dayah. Untuk itu, perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya agar tujuan yang diharapkan bisa tercapai.

### **3. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Dayah**

Kegiatan setelah proses pengadaan adalah pencatatan, penyimpanan, dan pemeliharaan sarana pendidikan. Pencatatan atau yang lebih dikenal dengan inventarisasi harus dilaksanakan secara terperinci. Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = *inventarium*) yang berarti daftar barang-barang, bahan dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik lembaga pendidikan ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku.

Adapun yang menjadi tujuan inventarisasi sarana dan prasarana pada sebuah lembaga pendidikan adalah:

- a. Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan.
- b. Untuk menghemat keuangan lembaga pendidikan baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarananya.
- c. Sebagai bahan atau pedoman untuk menghitungkekayaan suatu lembaga pendidikan dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang.
- d. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan.

Menurut Bafadal, kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan meliputi pencatatan sarana prasarana pendidikan, pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris dan semua perlengkapan pendidikan harus dilaporkan. Hal ini dilakukan dalam rangka untuk menjaga berbagai fasilitas yang dimiliki oleh sebuah lembaga pendidikan secara efektif dan efisien, serta tidak disalahgunakan.

Dengan demikian, lembaga Dayah dalam kegiatan inventarisasi sarana dan prasarananya harus melakukan beberapa hal, antara lain:

- a. Pencatatan sarana prasarana Dayah, dapat dilakukan dalam buku penerimaan barang, buku pembelian barang, buku induk inventaris, buku golongan inventaris, buku bukan inventaris, dan buku stok barang.

- b. Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris. Caranya dengan membuat kode barang dan menempelkannya atau menuliskannya pada badan barang perlengkapan yang tergolong sebagai barang inventaris. Tujuannya adalah untuk memudahkan semua pihak dalam mengenal kembali semua sarana dan prasarana pendidikan di Dayah, baik ditinjau dari kepemilikan, penanggung jawab, maupun jenis dan golongannya.
- c. Semua perlengkapan pendidikan di Dayah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut sering disebut dengan istilah laporan mutasi barang. Pelaporan ini dilakukan dalam periode tertentu, semua sarana dan prasarana Dayah harus diinventarisasi secara periodik, artinya secara teratur dan tertib berdasarkan ketentuan atau pedoman yang berlaku.

Inventarisasi sarana dan prasarana Dayah merupakan langkah awal yang harus dilakukan ketika menerima barang, hal ini dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengelolaan barang-barang yang telah dimiliki agar tertap terjaga dengan baik. Melalui inventarisasi sarana dan prasarana Dayah diharapkan dapat tercipta administrasi barang, penghematan keuangan, dan mempermudah pemeliharaan dan pengawasan.

#### **4. Pengawasan serta Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Dayah**

Seluruh kegiatan manajemen sarana dan prasarana pendidikan tidak bisa berjalan sendiri tanpa dikendalikan dan diawasi, artinya setiap kegiatan masing-masing akan dimonitoring setiap saat oleh Pimpinan lembaga pendidikan serta diperhatikan kerja samanya satu sama lain. Pengawasan bukan merupakan suatu pengaturan yang kaku dan akan membatasi ruang gerak masing-masing fungsi pengelolaan, tetapi merupakan koordinasi serta akselerasi bagi seluruh fungsi pengelolaan sarana prasarana, sehingga pemborosan waktu, tenaga dan biaya dapat dihindarkan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pemimpin lembaga pendidikan. Berkaitan dengan adanya sarana prasarana Dayah, perlu adanya control yang baik dalam pemeliharaan atau pemberdayaan. Pengawasan terhadap sarana dan prasarana Dayah merupakan usaha yang ditempuh oleh Pimpinan Dayah dalam membantu personel Dayah untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana Dayah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pengadaan di Dayah.

Adapun tujuan pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana Dayah agar dapat berjalan secara baik adalah :

- a. Untuk mengoptimalkan usia pakai peralatan. Hal ini sangat penting terutama jika di lihat dari segi biaya karena membeli peralatan akan jauh lebih mahal daripada menjaga atau memelihara.
- b. Untuk menjamin kesiapan operasional peralatan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sehingga di peroleh hasil yang optimal.
- c. Untuk menjamin ketersediaan peralatan yang di perlukan melalui pengecekan secara rutin.
- d. Untuk menjamin keselamatan orang atau siswa yang menggunakan peralatan tersebut.

Sedangkan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan.

Dalam lembaga pendidikan Dayah, pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

Dalam pemeliharaan sarana dan prasarana Dayah jika ditinjau dari sifat maupun waktunya terdapat dua macam, yaitu *ditinjau dari sifatnya*, pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pencegahan, perbaikan ringan, dan perbaikan berat. *Ditinjau dari waktu pemeliharaannya*, pemeliharaan sehari-hari (membersihkan ruang dan perlengkapannya), dan pemeliharaan berkala seperti pengecatan dinding, pemeriksaan kursi, genteng, dan perabot lainnya.

Adapun yang menjadi tujuan dari pemeliharaan sarana-prasarana Dayah adalah:

- a. Mempertahankan kondisi bangunan atau komponen-komponen bangunan agar tetap berfungsi dan memenuhi keandalan bangunan.
- b. Mewujudkan masa pakai (*lifetime*) bangunan agar lebih lama.
- c. Menjaga dan meningkatkan wujud bangunan serta menghindarkan dari pengaruh-pengaruh yang merusak.

- d. Membuat umur bangunan menjadi lebih panjang, ditinjau dari aspek: ekonomis, kekuatan, keamanan, kenyamanan dan penampilan bangunan.
- e. Mewujudkan efisiensi atau ekonomis kebutuhan besaran anggaran yang diperlukan.

Dengan kata lain, pemeliharaan sarana-prasarana Dayah dan lingkungannya dimaksudkan untuk untuk mengoptimalkan pemakaian dan umur bangunan, jika dilihat dari faktor ekonomis bahwa memelihara adalah untuk mencapai efisiensi penggunaan anggaran perawatan, untuk menjamin kesiapan operasional penggunaan gedung dan penunjangnya, sehingga kegiatan yang dilakukan dapat optimal serta untuk menjamin keandalan bangunan melalui kegiatan pengecheckan secara rutin dan teratur, juga untuk menjamin keselamatan masyarakat Dayah yang menggunakan gedung beserta sarana penunjangnya.

### **5. Penghapusan Sarana dan Prasarana Dayah**

Menurut Bafadal penghapusan *sarana dan prasarana* adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik lembaga dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana merupakan proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan atau menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, kerena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di lembaga pendidikan.

Penghapusan sarana dan prasarana Dayah merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara sistem operasional, penghapusan sarana dan prasarana Dayah adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan atau menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, kerena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di lembaga Dayah.

Penghapusan sarana dan prasarana Dayah dilakukan berdasarkan peraturan atau perundangan-undangan yang berlaku. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana Dayah harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan pembelajaran di Dayah.

Penghapusan sarana dan prasarana yang dilakukan pada lembaga pendidikan Dayah pada dasarnya bertujuan untuk:

- a. Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian/pemborosan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang kondisinya semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi.
- b. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris.
- c. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
- d. Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurusan kerja, agar tidak disalahgunakan.

Penghapusan barang atau sarana dan prasarana pendidikan di Dayah dapat dilakukan dengan berbagai macam antara lain:

- a. *Penjualan*, barang atau sarana dan prasarana Dayah dijual karena ada hal-hal yang menyebabkan untuk dijual.
- b. *Tukar menukar barang*, barang yang tidak dipakai ditukarkan dengan barang baru atau sarana baru.
- c. *Dihibahkan*, barang atau sarana dan prasarna Dayah yang tidak dipakai dihibahkan kepada lembaga lain yang membutuhkan.
- d. *Dibakar*, barang yang tidak mungkin dijual atau dihibahkan bisa dibakar.

Ada beberapa alasan yang harus diperhatikan untuk dapat menyingkirkan atau menghapus sarana dan prasarana Dayah. Beberapa alasan tersebut dapat dipertimbangkan untuk dilakukan sekurang-kurangnya jika terdapat padanya salah satu syarat di bawah ini:

- a. Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi.
- b. Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan.
- c. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan.
- d. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini.
- e. Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia).
- f. Barang yang berlebih jika disimpan lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi.
- g. Dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.

Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana Dayah harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain

adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan di lembaga pendidikan Dayah. Dengan terjadinya penghapusan, rencana pengadaan alat atau barang pengganti sudah harus dilakukan.

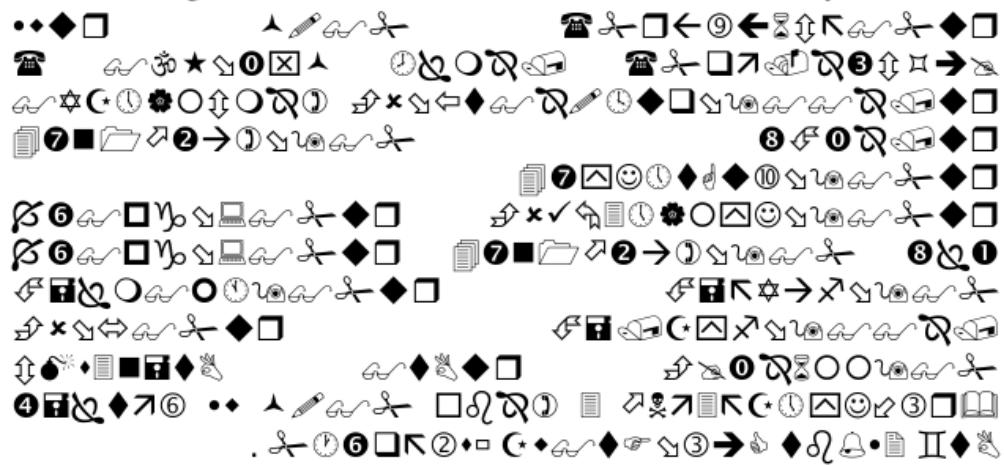
## **BAB IX**

### MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT DAYAH

#### **A. Pendahuluan**

Lembaga pendidikan, hidup di tengah masyarakat, melayani masyarakat dan dihidupi masyarakat. Sebaliknya masyarakat mengambil manfaat berupa output lembaga pendidikan, berupa tenaga lulusan yang memiliki kualifikasi tertentu. Lembaga pendidikan dan masyarakat adalah partner yang seharusnya mampu menjalin interaksi saling menguntungkan. Lembaga pendidikan harus mampu menampung aspirasi masyarakat karena masyarakatlah pemasok sekaligus pemakai output lembaga pendidikan. Kerja sama yang baik antara lembaga pendidikan dan masyarakat akan menguntungkan keduanya. Lembaga pendidikan semakin eksis berkat dukungan masyarakat, dan masyarakat memetik manfaat berupa output berkualitas.

Dalam Islam, Alquran telah memberi pelajaran dan keutamaan yang sangat berharga terhadap manusia yaitu berisi pelajaran dan bimbingan mengenai hubungan manusia dengan manusia (*hablum minannas*), bagaimana tolong-menolong, saling menasehati tentang hak dan kesabaran, kesetiakawanan, egaliter (kesamaan), tenggang rasa dan kebersamaan. Semua itu dimaksudkan untuk keselamatan, perdamaian dan kebahagiaan umat manusia, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisa ayat 36.



“Sembahlah Allah dan janganlah kamu memperseketukan-Nya dengan sesuatupun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapa, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri”.

Ayat diatas menunjukkan bahwa hubungan antara manusia yang satu dengan yang lainnya adalah merupakan *sunnatullah*. Dan manusia berhak

bekerjasama dengan yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan hidup yang dicita-citakan dengan selelu mengharap ridho Allah SWT. Menjalin hubungan yang baik kepada Sang Maha Pencipta menempati urutan yang pertama dan utama, baru kemudian orang terdekat lalu orang yang jauh dan alam semesta. Jika manusia tidak mau menjalin hubungan baik dengan Yang Maha Pencipta dan ciptaan-Nya maka yang terjadi adalah kehinaan dan kesengsaraan. Pada lembaga pendidikan, interaksi sosial mengalami intensitas yang sangat tinggi, bahkan mampu mempengaruhi interaksi sosial di luar lembaga pendidikan, dengan demikian landasan religius mampu mengontrol interaksi sosial bisa berjalan dengan baik dan terarah.

Manajemen hubungan masyarakat merupakan suatu proses menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan, pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu lembaga pendidikan. Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi dengan tujuan meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktik pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki lembaga pendidikan.

Pada umumnya Dayah-dayah yang ada di Aceh baik salafy maupun terpadu berjalan dengan baik, namun belakangan ini peran serta masyarakat dalam “menjaga” Dayah sudah mulai luntur, seperti kurang pedulinya/tegur sapa masyarakat terhadap santri yang berkeliaran pada jam-jam belajar atau perangai santri di luar Dayah yang kurang baik, sehingga masyarakat beranggapan bahwa tanggung jawab anak masalah akhlak atau moralnya menjadi tanggung jawab penuh Dayah. Kebiasannya jika si anak telah selesai di Dayah dan memiliki akhlak yang baik, maka Dayah tersebut akan dipuji dimana-mana, tetapi jika tidak maka akan sebaliknya.

Nilai yang mulai luntur lain pada masyarakat adalah susahnya membayar iuran wajib untuk anaknya yang belajar di Dayah. Sehingga efek dari hal tersebut akan berimbas kepada hal-hal yang lain seperti kesejahteraan guru, fasilitas, dan sebagainya, maka sangat wajar jika ada Dayah *“hidup segan mati tak mau”*. Untuk mengatasi hal tersebut diatas, dalam hal ini pihak Dayah harus terus mengadakan koordinasi dan komunikasi dengan masyarakat tentang betapa bahwa anak-anak dalam usia pendidikan menjadi tanggung jawab kita bersama tidak dibebankan kepada sebuah lembaga pendidikan saja. Sehingga

anak dan lembaga pendidikan menjadi milik bersama dalam menjaga dan merawatnya, walaupun tidak terlibat langsung.

Pengelolaan manajemen humas Dayah tidak serta merta melakukan pengelolaan tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang ada dilingkungan sekitarnya, sehingga pelaksanaan program humas Dayah nantinya lebih terfokus, oleh karena itu sebelum melakukan pengelolaan humas Dayah harus memperhatikan beberapa proses sebagai pendukung utama pengelolaan manajemen humas Dayah.

### **B. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat Dayah**

Berbicara tentang humas, (Hubungan Masyarakat) sering kita persamakan dengan istilah bahasa asingnya dengan istilah *Public Relations*. Menurut Rachmad Kriyantono, penyamaan istilah tersebut kurang tepat. Arti kata *public* berbeda dengan makna kata masyarakat. Istilah masyarakat mempunyai makna yang luas, sedangkan makna kata *public* merupakan bagian dari masyarakat tertentu. Publik merupakan sekumpulan orang atau sekelompok masyarakat yang memiliki kepentingan yang sama terhadap sesuatu hal, namun juga tidak harus dalam satu wilayah geografis. Namun, penyamaan itu sudah dianggap sebuah kewajaran dalam masyarakat.

Secara sederhana, humas diibaratkan sebagai penyampaian segala informasi. Menurut kamus Fund and Wagnle, pengertian humas adalah segenap kegiatan dan teknik atau kiat yang digunakan organisasi atau individu untuk menciptakan atau memelihara suatu sikap dan tanggapan yang baik dari pihak luar terhadap keberadaan dan aktivitasnya. John E. Marston, hubungan masyarakat adalah kegiatan komunikasi persuasive dan terencana yang didesain untuk mempengaruhi public secara signifikan). Cultip M. Scott, hubungan masyarakat adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.

Wahjosumidjo mengartikan hubungan masyarakat adalah suatu proses pengembangan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang bertujuan memungkinkan orang tua dan warga wilayah perpartisipasi aktif dan penuh arti didalam kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan. Onong Uchjana Efendi, hubungan masyarakat adalah kegiatan berencana untuk menciptakan membina dan memelihara sikap budi yang menyenangkan bagi

organisasi di satu pihak dan publik di pihak lain, untuk mencapainya yaitu dengan jalan komunikasi yang baik dan luas secara timbal balik.

Berdasarkan definisi menurut para pakar di atas pegertian humas dalam pendidikan tidak terlepas dari manajemen dan begitu sebaliknya hubungan masyarakat tidak akan berjalan tanpa manajemen. atau dengan kata lain manajemen hubungan masyarakat dengan lembaga pendidikan secara internal (guru, karyawan, siswa) dan warga eksternal (wali siswa, masyarakat, institusi luar, patner lembaga pendidikan).

Dalam konteks ini jelas bahwa humas atau public relation adalah termasuk salah satu elemen yang penting dalam suatu organisasi kelompok ataupun secara individu. Dengan kata lain, bahwa hakikat humas dalam lembaga pendidikan Islam adalah "*to way communication to increase citizen understanding*" (proses komunikasi dua arah atau lebih untuk meningkatkan pemahaman masyarakat).

Dalam Islam istilah humas belum mendapat terminologi secara spesifik. Hubungan masyarakat masih merupakan bangunan yang belum mendapat proposi kajian secara menggembirakan, sehingga definisi humas dalam Islam secara spesifik belum ditemukan. Namun demikian bukan berarti Islam tidak menyadari pentingnya humas, Islam menyadari bahwa usaha untuk mencapai kebahagiaan (*al-Sa'adah*) tidak dapat dilakukan sendiri, tetapi harus bersama dengan yang lain atas dasar saling menolong (*al-Ta'awun*) dan saling melengkapi. Kondisi demikian menurut *masykawih* akan tercipta apabila sesama manusia saling mencintai (*al-Tarahum*). Setiap pribadi merasa bahwa kesempurnaan dirinya akan terwujud karena kesempurnaan yang lain.

Dari berbagai pandangan diatas, maka secara sederhana manajemen humas Dayah merupakan salah satu peroses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta mengkoordinasikan dengan serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama bagi sebuah lembaga Dayah. Jadi hakikat hubungan masyarakat Dayah dalam manajemen lembaga pendidikan (karena atmosfir masyarakat Aceh berlandaskan syariat Islam) adalah suatu proses hubungan timbal balik antara lembaga Dayah dengan masyarakat yang dilandasi dengan i'tikad dan semangat *ta'aruf* (saling mengenal), *tafahum* (saling memahami), *tarahum* (saling mengasihi) dan *ta'awun* (saling tolong atau kerja sama) dalam rangka mencapai tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya.

### C. Landasan Manajemen Hubungan Masyarakat Dayah

Adapun yang menjadi landasan (yuridis formal nasional dan daerah) dalam pelaksanaan manajemen hubungan masyarakat Dayah, antara lain:

1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 54 ayat (1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Ayat (2): Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan. Pasal 55 ayat (1): Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Pasal 56 ayat (1): Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.
2. Qanun Aceh No. 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 78 ayat (1): Masyarakat berhak berperanserta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan serta dalam peningkatan mutu pendidikan di Aceh. Ayat (2): Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dan bertanggungjawab terhadap keamanan dan kenyamanan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dari landasan yuridis formal di atas menunjukkan bahwa hubungan lembaga pendidikan Dayah dengan masyarakat saling membutuhkan satu dengan yang lain. Dalam pengembangan pendidikan Dayah, peran serta masyarakat dapat berbentuk dalam perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan. Pada bagian tertentu masyarakat dapat juga berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan. Masyarakat Aceh berhak berperanserta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan serta dalam peningkatan mutu pendidikan pada lembaga-lembaga Dayah yang ada di Aceh. Disamping itu pula masyarakat Aceh berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dan bertanggungjawab terhadap keamanan dan kenyamanan dalam penyelenggaraan pendidikan pada lembaga Dayah.

#### **D. Simbiosis Mutualisme Hubungan Masyarakat Dayah**

Lembaga pendidikan merupakan suatu sistem yang terbuka. Sebagai sistem terbuka, lembaga pendidikan pasti akan mengadakan hubungan dengan masyarakat di sekelilingnya. Lembaga pendidikan yang maju pasti akan banyak mengadakan hubungan dengan lembaga-lembaga lain di luar lembaganya, contohnya dalam hal beasiswa, praktik ketenaga-kerjaan dan masih banyak lagi yang lain.

Dalam hal ini, Immegart mengungkapkan bahwa hanya sistem yang terbuka yang memiliki *negentropy* yaitu suatu usaha yang terus menerus untuk menghalangi kemungkinan terjadinya *entropy* atau kepunahan. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa masyarakat dan lembaga pendidikan mempunyai keterkaitan dan saling berpengaruh satu sama lain. Lembaga pendidikan yang berkualitas baik akan terus berusaha memfungsikan dan mengatur manajemen humasnya dengan melakukan hubungan dengan lembaga-lembaga lain diluar lembaganya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya.

Beberapa ahli memiliki pandangan yang berbeda tentang peran masyarakat terhadap lembaga pendidikan, antara lain Fuad Ihsan, mengutip pendapatnya Tim Dosen IKIP-UNS menyebutkan bahwa pengaruh dan peran masyarakat terhadap pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai arah dalam menentukan tujuan
2. Sebagai masukan dalam menentukan proses belajar mengajar
3. Sebagai sumber belajar
4. Sebagai pemberi dana dan fasilitas lainnya
5. Sebagai laboratorium guna pengembangan dan penelitian lembaga pendidikan

Sedangkan Hasbullah, menyebutkan bahwa peran masyarakat terhadap lembaga pendidikan adalah:

1. Masyarakat berperan serta dalam mendirikan dan membiayai lembaga pendidikan.
2. Masyarakat berperan dalam mengawasi pendidikan agar lembaga pendidikan tetap membantu dan mendukung cita-cita dan kebutuhan masyarakat.
3. Masyarakatlah yang ikut menyediakan tempat pendidikan seperti gedung-gedung lembaga pendidikan, perpustakaan, dan lain-lain.
4. Masyarakatlah yang menyediakan berbagai sumber untuk lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan bisa melibatkan masyarakat yang

memiliki keahlian khusus seperti petani, pedagang, polisi, dokter dan lain-lain.

5. Masyarakat sebagai sumber pelajaran atau laboratorium tempat belajar. Selain buku-buku pelajaran, masyarakat juga memberikan bahan pelajaran yang banyak sekali seperti industri, perumahan, transport, perkebunan, pertambangan dan lain-lain.

Fuad Ihsan mengutip pendapatnya Sapiyah Faisal, menyebutkan empat peran lembaga pendidikan terhadap perkembangan masyarakat, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, membawa virus pembaharuan bagi perkembangan masyarakat, melahirkan warga masyarakat yang siap dan terbekali bagi kepentingan kerja di lingkungan masyarakat, dan melahirkan sikap positif dan konstruktif bagi masyarakat.

Dari uraian tersebut diatas, jelas terlihat bahwa lembaga pendidikan mempunyai peran cukup besar terhadap masyarakat dan juga sebaliknya masyarakat juga mempunyai peran cukup besar bagi penyelenggaraan pendidikan. Mengenai peran lembaga terhadap masyarakat beberapa ahli berbeda pendapat, Stoop menjelaskan bahwa pada hakekatnya lembaga mempunyai dua fungsi terhadap masyarakat yaitu fungsi layanan dan fungsi pemimpin. Dikatakan *fungsi layanan* karena melayani kebutuhan masyarakat, baik itu pendidikan, pengajaran maupun kebutuhan daerah-daerah setempat. Dikatakan sebagai *pemimpin* karena ia memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-peneemuannya untuk memajukan kehidupan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka lembaga pendidikan Dayah memiliki peran yang sangat strategis bagi masyarakat Aceh, antara lain:

1. Mencerdaskan kehidupan masyarakat melalui pendidikan lembaga Dayah, terutama dalam konteks keagamaan.
2. Membawa virus pembaharuan bagi perkembangan masyarakat. Lembaga pendidikan Dayah harus terus melakukan inovasi-inovasi dalam berbagai bidang untuk meningkatkan kualitasnya. Inovasi-inovasi tersebut akan menghasilkan penemuan-penemuan baru yang pada akhirnya dipergunakan untuk meningkatkan pengembangan masyarakat.
3. Melahirkan warga masyarakat yang siap dan terbekali bagi kepentingan kerja di lingkungan masyarakat. Untuk terjun ke lapangan pekerjaan diperlukan bekal yang matang, pengetahuan, sikap dan keterampilan. Lembaga pendidikan Dayah akan berusaha menyusun kurikulumnya secara fleksibel terhadap perkembangan zaman sehingga akan menghasilkan output yang siap pakai.

4. Melahirkan sikap positif dan konstruktif bagi masyarakat, sehingga tercipta integrasi sosial yang harmonis di tengah-tengah masyarakat.

Manajemen hubungan masyarakat Dayah membantu memelihara aturan bersama melalui saluran komunikasi kedalam dan keluar, agar tercapai saling pengertian atau kerja sama antara lembaga Dayah dengan masyarakat. Masyarakat sebagai lembaga pendidikan ketiga setelah keluarga dan Dayah mempunyai peran cukup besar terhadap berlangsungnya aktivitas yang menyangkut masalah pendidikan. Suatu kenyataan bahwa masyarakat dikatakan maju karena pendidikan yang maju, dan sebaliknya masyarakat yang kurang memperhatikan pembinaan pendidikannya, akan tetap terbelakang. oleh sebab itulah, dengan segala komponen yang ada di dalamnya, sudah seharusnya masyarakat terlibat dalam dunia pendidikan Dayah.

Pengelolaan hubungan Dayah dengan masyarakat sebagai salah satu aktivitas yang mendapat kedudukan setara dengan kegiatan pengajaran, pengelolaan keuangan, pengelolaan kesiswaan dan sebagainya, juga harus direncanakan, dikelola dan dievaluasi secara baik. Tanpa perencanaan dan pengelolaan serta evaluasi yang baik, tujuan yang hakiki dari kegiatan hubungan Dayah dengan masyarakat tidak akan tercapai, karena lembaga Dayah dapat eksis dengan baik jika mendapatkan dukungan masyarakat dari berbagai dimensi manajemen.

Apa sebenarnya yang ingin dicapai dalam kegiatan hubungan Dayah dengan masyarakat?. Yang ingin dicapai dalam kegiatan hubungan Dayah dengan masyarakat ini tidak hanya sekedar mendapat bantuan keuangan dari orang tua santri atau masyarakat, tetapi lebih jauh dari hal tersebut yaitu pengembangan kemampuan belajar santri dan peningkatan kualitas kehidupan masyarakat serta hubungan harmonis (tanggung jawab secara kebersamaan) yang pada akhirnya dapat menumbuhkan dukungan mereka akan pendidikan baik dalam bidang keagamaan maupun umum. Sehingga dalam menghadapi tantangan era globalisasi, lembaga pendidikan Dayah mampu memfasilitasi kebutuhan masyarakat.

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan Dayah dengan masyarakat sebenarnya bertujuan untuk meningkatkan:

1. *Kualitas pembelajaran.* Kualitas lulusan Dayah dalam aspek kognitif, afektif maupun psikomotor hanya akan dapat tercipta melalui proses pembelajar di kelas maupun di luar kelas. Proses pembelajaran yang berkualitas akan dapat dicapai apabila didukung oleh berbagai pihak termasuk orang tua santri/masyarakat.

2. *Kualitas hasil belajar santri.* Kualitas belajar santri akan tercapai apabila terjadi kebersamaan persepsi dan tindakan antara Dayah, masyarakat dan orang tua santri. Kebersamaan ini terutama dalam memberikan arahan, bimbingan dan pengawasan pada santri dalam belajar. Karena itu peningkatan kemitraan Dayah dengan orang tua santri dan masyarakat merupakan prasyarat yang tidak dapat ditinggalkan dalam konteks peningkatan mutu hasil belajar.
3. *Kualitas pertumbuhan dan perkembangan santri serta kualitas masyarakat (orang tua santri) itu sendiri.* Kualitas masyarakat akan dapat dibangun melalui proses pendidikan dan hasil pendidikan yang handal. Lulusan yang berkualitas merupakan modal utama dalam membangun kualitas masyarakat di masa depan.

Ditinjau dari kepentingan lembaga Dayah, pengembangan penyelenggaraan hubungan Dayah dengan masyarakat bertujuan untuk:

1. Memelihara kelangsungan hidup lembaga Dayah.
2. Meningkatkan mutu pendidikan di lembaga Dayah yang bersangkutan.
3. Memperlancar proses belajar mengajar.
4. Memperoleh dukungan dan bantuan dari masyarakat yang diperlukan dalam pengembangan dan pelaksanaan program lembaga Dayah.

Sedangkan jika ditinjau dari kebutuhan masyarakat itu sendiri, tujuan hubungannya dengan Dayah adalah untuk:

1. Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam bidang mental spiritual.
2. Memperoleh bantuan lembaga Dayah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat.
3. Menjamin relevansi program lembaga Dayah dengan kebutuhan masyarakat.
4. Memperoleh kembali anggota masyarakat yang telah memiliki kompetensi ilmu agama untuk dikembangkan ditengah masyarakat.

Dengan demikian, berarti segala program yang dilakukan dalam kegiatan hubungan Dayah dengan masyarakat harus mengacu pada peningkatan kualitas pembelajaran, kualitas hasil belajar dan kualitas pertumbuhan atau perkembangan santri. Apabila hal tersebut dapat dilakukan, maka persepsi masyarakat tentang Dayah akan dapat dibangun secara optimal. Dengan memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar lembaga Dayah diharapkan tercapai tujuan hubungan lembaga Dayah dengan masyarakat yaitu meningkatnya kinerja lembaga Dayah dan terlaksananya proses pendidikan di

lembaga Dayah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas.

Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan santri terhadap berbagai kompetensi dasar yang dapat dijadikan bekal untuk bekerja di dunia usaha, melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hidup di masyarakat secara layak, dan belajar untuk terus meningkatkan diri sesuai dengan asas belajar sepanjang hayat.

Berbicara fungsi berarti berbicara masalah kegunaan hubungan masyarakat dalam tujuan lembaga pendidikan. Beberapa fungsi humas, berdasarkan ciri khas kegiatan humas, Rosady Ruslan menjelaskan, antara lain:

1. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama melalui fungsi melekat pada manajemen lembaga/organisasi.
2. Membina hubungan yang harmonis antara badan atau organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
3. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap badan organisasi yang diwakilinya atau sebaliknya.
4. Melayani keinginan publik dan memberikan sumbangan saran.
5. Kepada pemimpin manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
6. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik dan mengatur arusinformasi, publikasi serta pesan dari badan atau organisasi ke publiknyaatau sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Menurut Edward L. Bernays dalam Rosady Ruslan ada tiga fungsi utama hubungan masyarakat, yaitu memberikan penerangan kepada masyarakat, melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan secara langsung dan berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu organisasi sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya.

Hal senada juga dikemukakan oleh Zulkarnain Nasution, bahwa fungsi hubungan masyarakat pada lembaga pendidikan adalah:

1. Mampu sebagai mediator dalam menyampaikan komunikasi secara langsung (komunikasi tatap muka) dan tidak langsung (melalui media atau pers) kepada Pimpinan lembaga publik intern (dosen atau guru, karyawan dan mahasiswa atau siswa).
2. Mendukung dan menunjang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan mempublikasi lembaga pendidikan. Dalam hal ini humas bertindak

sebagai pengelola informasi kepada publik intern dan publik ekstern, seperti: menyampaikan informasi kepada pers dan promosi.

3. Menciptakan suatu citra yang positif terhadap lembaga pendidikannya.

Dengan demikian, fungsi pokok hubungan masyarakat dengan lembaga pendidikan adalah menarik simpati masyarakat umum untuk dapat meningkatkan relasi serta animo pada lembaga pendidikan tersebut. Hal ini akan membantu lembaga pendidikan mensukseskan program-programnya, sehingga mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Berangkat dari beberapa fungsi hubungan masyarakat di atas, maka fungsi utama hubungan masyarakat Dayah adalah:

1. *Memberikan penerangan kepada masyarakat*, yaitu praktisi humas memberikan informasi-informasi yang ada dalam lembaga Dayah tersebut kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat mengerti dan memahami kondisi yang ada dalam lembaga Dayah tersebut.
2. *Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan secara langsung*, yaitu hubungan masyarakat mendekati dan mempengaruhi pendapat yang berkembang di masyarakat tentang isu yang berkembang pada suatu lembaga Dayah, sehingga pandangan dan sikap masyarakat tentang hal itu dapat berubah ke arah yang lebih positif.
3. *Berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu organisasi sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya*, yaitu praktisi hubungan masyarakat Dayah harus mampu menyamakan atau menyeimbangkan sikap yang harus dilakukan lembaga Dayah terhadap masyarakat, begitu pula sebaliknya hubungan masyarakat harus mampu juga menyeimbangkan sikap masyarakat terhadap lembaga Dayah. Sehingga hubungan yang harmonis antara lembaga Dayah dengan masyarakat dapat tercapai.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi hubungan masyarakat di lembaga pendidikan Dayah adalah menumbuh dan mengembangkan hubungan yang harmonis melalui komunikasi dengan menggunakan media antara lembaga Dayah dengan publiknya, baik *intern* (Teungku, karyawan, santri) maupun *ekstern* (wali santri, masyarakat, instansi lain) dalam rangka mempublikasikan kegiatan hubungan masyarakat di lembaga Dayah sehingga menciptakan suatu opini, citra dan reputasi yang positif terhadap lembaga tersebut tersebut serta fungsi hubungan masyarakat pada lembaga Dayah kedepan dituntut selalu profesional dalam mengelola informasi sehingga terwujudnya citra positif pada lembaga Dayah,

## **E. Jenis dan Prinsip dalam Hubungan Masyarakat Dayah**

Program sebuah lembaga pendidikan tentunya tidak dapat berjalan lancar apabila tidak mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu Pimpinan sebuah lembaga pendidikan perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara lembaga pendidikan dan masyarakat. Lembaga pendidikan perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-prgoram dan problem-problem yang dihadapi, agar masyarakat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi lembaga pendidikan. Harapannya yaitu tumbuhnya rasa simpati dan partisipasi masyarakat.

Secara global jenis hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat itu dapat digolongkan menjadi 3 jenis, yaitu hubungan edukatif, hubungan kultural, dan hubungan institusional. Dengan demikian, jenis hubungan tersebut di atas dapat dikorelasikan pada lembaga pendidikan Dayah, antara lain:

1. *Hubungan edukatif*, yaitu hubungan kerja sama dalam hal mendidik santri, antara Teungku di Dayah dengan orang tua di dalam keluarga. Adanya hubungan ini dimaksudkan agar tidak terjadi perbedaan prinsip atau bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keragu-raguan pendirian dan sikap pada diri santri.
2. *Hubungan kultural*, yaitu usaha kerja sama antara Dayah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat lembaga Dayah itu berada. Untuk itu diperlukan hubungan kerja sama antara kehidupan di Dayah dan kehidupan dalam masyarakat. Kegiatan kurikulum Dayah disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan masyarakat. Demikian pula tentang pemilihan bahan pengajaran dan metode-metode pengajarannya.
3. *Hubungan institusional*, yaitu hubungan kerja sama antara lembaga Dayah dengan lembaga-lembaga atau instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerja sama antara Dayah satu dengan Dayah lainnya, kepala pemerintah setempat, ataupun perusahaan-perusahaan negara, yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.

Humas sebagai penghubung dari pihak lembaga Dayah dengan masyarakat harus selalu dipelihara dengan baik karena Dayah akan selalu berhubungan dengan masyarakat, tidak bisa lepas darinya sebagai partner Dayah dalam mencapai kesuksesan Dayah itu sendiri. Prestasi Dayah semakin

tinggi di mata masyarakat jika Dayah mampu melahirkan santri yang cerdas, berkepribadian dan mampu mengaplikasikan ilmu yang diperolehnya dalam memajukan masyarakat. Dayah harus selalu siap mengantarkan santri terjun langsung ke masyarakat diantaranya dengan membekali santri dengan pengetahuan, nilai-nilai dan ketrampilan-ketrampilan khusus baik melalui kegiatan intra maupun ekstra.

Pada sebuah lembaga pendidikan Dayah, apabila kegiatan hubungan Dayah dengan masyarakat ingin berhasil mencapai sasaran, baik dalam arti sasaran masyarakat/orang tua yang dapat diajak kerjasama maupun sasaran hasil yang diinginkan, maka beberapa prinsip-prinsip pelaksanaan di bawah ini harus menjadi pertimbangan dan perhatian. Menurut Piet A. Sahertian, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pelaksanaan hubungan Dayah dengan masyarakat antara lain *integrity*, *continuity*, *simplicity*, *coverage*, *constructiveness* dan *adaptability*.

Berangkat dari prinsip-prinsip tersebut di atas, maka dalam konteks lembaga Dayah, prinsip hubungan Dayah dengan masyarakat dapat dijabarkan sebagai berikut:

### **1. Integrity (Keterpaduan)**

Prinsip ini mengandung makna bahwa semua kegiatan hubungan Dayah dengan masyarakat harus terpadu, dalam arti apa yang dijelaskan, disampaikan dan disuguhkan kepada masyarakat harus informasi yang terpadu antara informasi kegiatan akademik maupun informasi kegiatan yang bersifat non akademik. Hindarkan sejauh mungkin upaya menyembunyikan (*hidden activity*) kegiatan yang telah, sedang dan akan dijalankan oleh Dayah, untuk menghindari salah persepsi serta kecurigaan terhadap Dayah. Biasanya sering terjadi Dayah tidak menginformasikan atau menutupi sesuatu yang sebenarnya menjadi masalah Dayah dan perlu bantuan atau dukungan orang tua santri.

Oleh sebab itu Dayah harus sedini mungkin mengantisipasi kemungkinan adanya salah persepsi, salah interpretasi tentang informasi yang disajikan dengan melengkapi informasi yang akurat dan data yang lengkap, sehingga dapat diterima secara rasional oleh masyarakat. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan penilaian dan kepercayaan masyarakat atau orang tua santri terhadap Dayah, atau dengan kata lain transparansi Dayah sangat diperlukan, lebih-lebih dalam era reformasi dan abad informasi ini, masyarakat akan semakin kritis dan berani memberikan penilaian secara langsung tentang Dayah.

Bahkan tidak jarang penilaian dan persepsi yang disampaikan masyarakat tentang Dayah sering tidak memiliki dasar dan data yang akurat dan valid. Persepsi yang demikian apabila tidak dihindari akan menyebabkan hal yang negatif bagi Dayah, akibatnya Dayah tidak akan mendapat dukungan bahkan mungkin Dayah hanya akan menunggu waktu kematiannya. Karena dia tidak dibutuhkan keberadaannya oleh masyarakatnya sendiri.

### **2. Continuity (berkesinambungan)**

Prinsip ini berarti bahwa pelaksanaan hubungan Dayah dengan masyarakat, harus dilakukan secara terus menerus. Jadi pelaksanaan hubungan Dayah dengan masyarakat jangan hanya dilakukan secara insidental atau sewaktu-waktu, misalnya hanya 1 (satu) kali dalam satu tahun atau sekali dalam satu semester atau caturwulan, atau hanya dilakukan oleh Dayah pada saat akan meminta bantuan keuangan kepada orang tua/masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan masyarakat selalu beranggapan bahwa apabila ada panggilan Dayah untuk datang ke Dayah selalu dikaitkan dengan minta bantuan uang.

Akibatnya mereka cenderung untuk tidak datang atau sekedar mewakilkan kepada orang lain untuk menghadiri undangan Dayah. Kenyataan selama ini menunjukkan bahwa undangan kepada orang tua murid dari Dayah sering diwakilkan kehadirannya kepada orang lain, sehingga kehadiran mereka hanya berkisar antara 60% – 70% bahkan tidak jarang kurang dari 30%. Apabila ini terkondisi, maka Dayah akan sulit mendapat dukungan yang kuat dari semua orang tua santri dan masyarakat. Perkembangan informasi, perkembangan kemajuan Dayah, permasalahan-permasalahan Dayah bahkan permasalahan belajar santri selalu muncul dan tumbuh setiap saat, karena itu maka diperlukan penjelasan informasi yang terus menerus dari Dayah untuk masyarakat atau orang tua santri, sehingga mereka sadar akan pentingnya keikutsertaan mereka dalam meningkatkan mutu pendidikan putra-putrinya.

### **3. Simplicity (sederhana)**

Prinsip ini menghendaki agar dalam proses hubungan Dayah dengan masyarakat yang dilakukan baik komunikasi personal maupun komunikasi kelompok pihak pemberi informasi (Dayah) dapat menyederhanakan berbagai informasi yang disajikan kepada masyarakat. Informasi yang disajikan kepada masyarakat melalui pertemuan langsung maupun melalui media hendaknya disajikan dalam bentuk sederhana sesuai dengan kondisi dan karakteristik pendengar (masyarakat setempat).

Prinsip kesederhanaan ini juga mengandung makna bahwa informasi yang disajikan dinyatakan dengan kata-kata yang penuh persahabatan dan mudah dimengerti, penggunaan kata-kata yang jelas dan disukai oleh masyarakat atau akrab bagi pendengar, serta informasi yang disajikan menggunakan pendekatan budaya setempat.

#### **4. Coverage (menyeluruh)**

Kegiatan pemberian informasi hendaknya menyeluruh dan mencakup semua aspek, faktor atau substansi yang perlu disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, misalnya program ekstra kurikuler, kegiatan kurikuler, remedial teaching dan lain-lain kegiatan. Prinsip ini juga mengandung makna bahwa segala informasi hendaknya lengkap, akurat dan *up to date*. Lengkap artinya tidak satu informasipun yang harus ditutupi atau disimpan, padahal masyarakat atau orang tua santri mempunyai hak untuk mengetahui keberadaan dan kemajuan (*progress*) Dayah dimana anaknya belajar.

Oleh sebab itu informasi kemajuan Dayah, kegagalan/masalah yang dihadapi Dayah serta prestasi yang dapat dicapai Dayah harus dinformasikan kepada masyarakat. Akurat artinya informasi yang diberikan memang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dalam kaitannya ini juga berarti bahwa informasi yang diberikan jangan dibuat-buat atau informasi yang obyektif. Sedangkan *up to date* berarti informasi yang diberikan adalah informasi perkembangan, kemajuan, masalah dan prestasi Dayah terakhir. Dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian sejauh mana Dayah dapat mencapai misi dan visi yang disusunnya.

#### **5. Constructiveness (konstruktif)**

Program hubungan Dayah dengan masyarakat hendaknya konstruktif dalam arti Dayah memberikan informasi yang konstruktif kepada masyarakat. Dengan demikian masyarakat akan memberikan respon hal-hal positif tentang Dayah serta mengerti dan memahami secara detail berbagai masalah (*problem dan constrain*) yang dihadapi Dayah. Apabila hal tersebut dapat mereka mengerti, akan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong mereka untuk memberikan bantuan kepada Dayah sesuai dengan permasalahan Dayah yang perlu mendapat perhatian dan pemecahan bersama. Hal ini menuntut Dayah untuk membuat daftar masalah (*list of problems*) yang perlu dikomunikasikan secara terus menerus kepada sasaran masyarakat tertentu.

Prinsip ini juga berarti dalam penyajian informasi hendaknya obyektif tanpa emosi dan rekayasa tertentu, termasuk dalam hal ini memberitahukan kelemahan-kelemahan Dayah dalam memacu peningkatan mutu pendidikan di

Dayah. Prinsip ini juga berarti bahwa informasi yang disajikan kepada khalayak sasaran harus dapat membangun kemauan dan merangsang untuk berpikir bagi penerima informasi. Penjelasan yang konstruktif akan menarik bagi masyarakat dan akan diterima oleh masyarakat tanpa prasangka tertentu, hal ini akan mengarahkan mereka untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan Dayah. Untuk itu informasi yang ramah, obyektif berdasarkan data-data yang ada pada Dayah.

### **6. Adaptability (Kesesuaian)**

Program hubungan Dayah dengan masyarakat hendaknya disesuaikan dengan keadaan di dalam lingkungan masyarakat tersebut. Penyesuaian dalam hal ini termasuk penyesuaian terhadap aktivitas, kebiasaan, budaya (*culture*) dan bahan informasi yang ada dan berlaku di dalam kehidupan masyarakat. Bahkan pelaksanaan kegiatan hubungan dengan masyarakat pun harus disesuaikan dengan kondisi masyarakat. Misalnya saja masyarakat daerah pertanian yang setiap pagi bekerja di sawah atau diladang tidak mungkin pihak pengelola lembaga pendidikan Dayah mengadakan kunjungan (*home visit*) pada pagi hari. Pengertian-pengertian yang benar dan valid tentang opini serta faktor-faktor yang mendukung akan dapat menumbuhkan kemauan bagi masyarakat untuk berpartisipasi ke dalam pemecahan persoalan-persoalan yang dihadapi lembaga pendidikan Dayah.

## **F. Tahapan Manajemen Humas Dayah**

Pengelolaan manajemen humas Dayah tidak serta merta melakukan pengelolaan tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang ada dilingkungan sekitarnya, sehingga pelaksanaan program humas Dayah nantinya lebih terfokus, oleh karena itu sebelum melakukan pengelolaan humas Dayah harus memperhatikan beberapa proses sebagai pendukung utama pengelolaan manajemen humas Dayah.

### **1. Perencanaan Manajemen Humas Dayah**

Pengelolaan humas Dayah tidak akan lepas dari perencanaan dimana di dalamnya terdapat tujuan, sasaran dan program kerja yang akan dilaksanakan di suatu lembaga Dayah. Proses perencanaan dan strategi program humas Dayah dapat dikatakan sebagai proses *daur program*, proses tersebut tidak pernah berhenti dan selalu diperbaharui, yang dimulai dari pengenalan kebutuhan (*need assessment*), kemudian diikuti oleh perencanaan kegiatan, pelaksanaan, pemantauan serta evaluasi dan kemudian kembali pada awal.

Setelah menganalisis kondisi dan kebutuhan yang ada di lingkungan lembaga Dayah, maka dilakukan perencanaan program sesuai dengan tujuan, sasaran yang diharapkan oleh lembaga Dayah yang bersangkutan. Setelah itu barulah mengikuti prosedur berikutnya yaitu pelaksanaan program kegiatan, sehingga dapat dikelola secara bertahap dan terarah. Proses analisis dapat dilakukan dengan cara mengkaji kembali kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh lembaga Dayah, serta peluang dan tantangan yang terjadi dalam masyarakat, dan bagaimana respon masyarakat itu sendiri terhadap lembaga Dayah yang berkaitan, hasil analisa tersebut akan mempermudah proses kerja berikutnya. Terutama merumuskan suatu program kerja yang terangkum dalam suatu perencanaan karena program kerja merupakan jalan untuk menghubungkan terjadinya hubungan, komunikasi dan kerjasama antara lembaga Dayah dengan masyarakat internal maupun masyarakat eksternal.

Merumuskan suatu tujuan diperoleh setelah melakukan riset terhadap kebutuhan lembaga Dayah itu sendiri, dalam hal ini memfokuskan kepada terjalinnya komunikasi yang baik antara masyarakat internal dan eksternal demi tercapainya keberhasilan santri baik dari segi intelektual, perilaku santri, dan bakat yang dimilikinya dapat dikembangkan ke arah yang lebih baik lagi.

Adanya partisipasi dari masyarakat terhadap lembaga Dayah tidak serta merta berjalan begitu saja, akan tetapi mereka tentunya melihat kontribusi yang akan diperolehnya khususnya bagi perkembangan santri dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan, dan keberhasilannya dapat memberikan manfaat kepada masyarakat luas dengan mencetak santri yang mempunyai pengetahuan yang luas dan berakhhlakul karimah. Oleh karena itu, untuk melaksakan kegiatan tersebut lebih terarah membutuhkan suatu perencanaan. Dayah dalam merencanakan suatu program selalu melibatkan komite Dayah untuk menyampaikan program yang terencana kepada semua santri.

## **2. Pelaksanaan Manajemen Humas Dayah**

Pelaksanaan disebut juga dengan penggiatan berarti upaya menggerakkan sambil merangsang para anggota kelompok agar melaksanakan tugasnya dengan gairah. Penggiatan ini meliputi upaya-upaya: memimpin, membimbing dan mengarahkan sedemikian rupa, sehingga para anggota kelompok itu mempunyai otoaktivitas dan kreativitas dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada tahap implementasi disusun cara atau kiat pelaksanaannya dengan kecermatan, kejelian, dan tentunya keseriusan dari semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya. Sehingga implementasinya dapat dilakukan secara

optimal. Pelaksanaan humas di lembaga pendidikan Islam mempunyai peranan penting, dapat dilihat dari tugas humas itu sendiri. Tugas-tugas pokok atau beban kerja humas dalam suatu organisasi atau lembaga adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan informasi dan menyampaikan idea atau gagasan kepada masyarakat atau pihak yang membutuhkannya. Menyebarluaskan informasi dan gagasan-gagasan itu agar diketahui maksud atau tujuannya serta kegiatan-kegiatannya termasuk kemungkinan dipetikmanfaatnya oleh pihak-pihak diluar organisasi.
- b. Membantu Pimpinan yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak yang memerlukannya.
- c. Membantu Pimpinan mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan atau yang menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu. Dengan demikian Pimpinan selalu siap dalam memberikan bahan-bahan informasi yang *up-to-date*.
- d. Membantu Pimpinan dalam mengembangkan rencana dan kegiatan-kegiatan lanjutan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) sebagai akibat dari komunikasi timbal balik dengan pihak luar, yang ternyata menumbuhkan harapan atau penyempurnaan *policy* atau kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi.

Berangkat dari tugas pokok atau beban kerja humas dalam suatu organisasi atau lembaga, maka prosedur pelaksanaan hubungan Dayah dengan masyarakat dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahap berikut ini:

- a. *Menganalisis masyarakat*

Kegiatan pertama dalam pelaksanaan manajemen peran serta masyarakat adalah menganalisis masyarakat yaitu yang berkaitan dengan sasaran masyarakat, kondisi, karakter, kebutuhan dan keinginan masyarakat akan pendidikan, problem yang dihadapi masyarakat serta aspek-aspek kehidupan masyarakat lainnya seperti kebiasaan, sikap, religius (fanatism beragama) dan sebagainya.

Hal ini sangat penting, karena pemahaman yang salah tentang kondisi masyarakat, akan menyebabkan program-program yang disusun dan dikembangkan oleh lembaga Dayah dalam rangka pemberdayaan masyarakat untuk pendidikan akan kurang tepat. Untuk melakukan analisis ini ada beberapa cara yang dapat digunakan:

- 1) Warga Dayah memiliki kepekaan yang tinggi.

Warga Dayah sudah semestinya merasakan secara sensitif atau peka tentang berbagai isu di tengah masyarakat baik yang terkait dengan pendidikan atau aspek lainnya yang akan mempengaruhi kegiatan pendidikan. Sensitivitas ini harus dimiliki oleh semua warga Dayah, mulai dari Pimpinan Dayah, Teungku dan staf Dayah lainnya.

2) Mengadakan pengamatan melalui survey tentang kebiasaan.

Untuk itu warga Dayah harus sudah terbiasa bergaul di tengah-tengah masyarakatnya dan akrab dengan semua orang tua santri tanpa memandang strata sosial mereka. Dengan cara ini akan memberikan kemungkinan yang besar bagi warga Dayah mengakses berbagai informasi, isu, dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan anaknya di Dayah.

3) Mengadakan wawancara dan dialog.

Masyarakat diajak untuk membicarakan berbagai masalah yang berhubungan dengan lembaga Dayah secara langsung, khususnya melalui tokoh kunci (key informant), untuk mengetahui apa kebutuhan dan aspirasi mereka. Untuk dapat melaksanakan ini, setiap warga Dayah perlu memiliki kemampuan wawancara yang handal.

b. *Mengadakan komunikasi*

Tahap kedua dalam mengadakan hubungan Dayah dengan masyarakat adalah mengadakan komunikasi dengan masyarakat sasaran. Mengadakan komunikasi pada dasarnya menyampaikan informasi dan pesan dari pihak Dayah kepada masyarakat sasaran khususnya berkaitan dengan kemajuan (progress), program dan masalah (problem). Dalam melakukan komunikasi menurut John L. Beckley, agar berhasil ada beberapa hal yang diperhatikan yaitu: *practice self control, appraised and where deserve, criticize tactfully, stress reward, considered the persons interest*.

Dalam konteks lembaga pendidikan Dayah, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh John L. Beckley, maka Dayah harus melakukan beberapa hal agar berhasil dalam mengkomunikasikan sesuatu dengan masyarakat sekitar, antara lain:

- 1) *Practice Self Control*, dalam hal ini berarti sebelum memberikan informasi kepada masyarakat, pastikan bahwa informasi, petunjuk atau saran yang diberikan telah dilakukan oleh pihak lembaga Dayah. Dengan asumsi bahwa kalau lembaga Dayah meminta masyarakat memperhatikannya, tanyakan dulu pada lembaga Dayah, apakah Dayah sudah memperhatikan kebutuhan masyarakatnya.

- 2) *Appraised and where deserve*, artinya dalam berkomunikasi perlu memberikan penghargaan kepada lawan komunikasi, meskipun penghargaan tidak selalu dalam bentuk materi.
- 3) *Criticize Tactfully*, artinya kalau lembaga Dayah ingin memberikan kritik dalam berkomunikasi, berikan secara bijaksana sehingga tidak mengganggu perasaan masyarakat.
- 4) *Always listen*, berupayalah lembaga Dayah untuk belajar mendengarkan kebutuhan masyarakat sekitar. Apabila terjadi perbedaan persepsi antara lembaga Dayah dengan masyarakat, maka cari persamaannya, jangan perbesar perbedaannya.
- 5) *Stress Reward*, lembaga Dayah memberikan penghargaan atau ganjaran kepada masyarakat kalau memang patut diberikan penghargaan. Penghargaan yang dimaksudkan dalam hal ini bukan hanya semata-mata dalam bentuk materi, tetapi juga dalam bentuk non materi.
- 6) *Considered the persons interest*, artinya perhatikan minat setiap individu lawan bicara. Dalam dialog jangan paksaan memulai pembicaraan dari konsep lembaga Dayah, tetapi mulailah dari sesuatu yang menjadi kebiasaan dan minat masyarakat, baru diarahkan kepada apa yang lembaga Dayah inginkan.

Keberhasilan komunikasi merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan hubungan Dayah dengan masyarakat (*skill ini communication is a key to successful team effort*). Artinya kalau lembaga pendidikan Dayah ingin berhasil dalam memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan, maka kunci pertama yang harus dikuasai adalah kemampuan berkomunikasi.

#### c. *Melibatkan Masyarakat*

Melibatkan masyarakat bukan hanya sekedar menyampaikan pesan tapi lebih dari itu menuntut partisipasi aktif masyarakat dalam berbagai kegiatan dan program lembaga Dayah. Kegiatan humas Dayah dapat dilaksanakan dalam beberapa bentuk program agar terjalinnya kerjasama dan hubungan yang harmonis antara Dayah dan masyarakat, antara lain:

- 1) Mendirikan perkumpulan orang tua santri dengan pihak lembaga Dayah. Jika perkumpulan semacam ini dapat diusahakan, segala usaha yang telah diprogramkam oleh lembaga Dayah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.Oleh karena itu, lembaga Dayah dapat mengadakana pertemuan-pertemuan secara teratur dan kontinyu untuk membicarkan masalah-masalah perkembangan pendidikan di lembaga Dayah.

- 2) Kunjungan ke lembaga Dayah. Kunjungan orang tua santri ke Dayah pada saat pelajaran berlangsung dimaksudkan agar para orang tua santri berkesempatan melihat anak-anaknya pada waktu mengikuti pelajaran atau aktivitas selama berada di lingkungan Dayah.
- 3) Kunjungan ke rumah santri. Kunjungan ke rumah santri dilakukan untuk melihat kondisi kehidupan keluarga santri. Penerapan metode ini akan mempererat hubungan antara Dayah dengan orang tua santri, disamping dapat menjalin silaturrahmi antara personil Dayah dengan orang tua santri. Masalah-masalah yang dihadapi santri di Dayah dapat dibicarakan secara kekeluargaan dan persahabatan.

Pada proses pelaksanaan kegiatan humas di lembaga Dayah, meskipun dalam pendidikan itu juga terdapat bidang-bidang tersendiri, akan tetapi semua pihak yang berkecimpung di dalamnya harus menganggap dirinya bagian dari humas Dayah, tidak harus selalu kepala bidang humas Dayah yang melaksanakannya, akan tetapi keberadaan kabid humas merupakan pengatur dalam pengelolaan humas Dayah bersama personel yang ada sehingga hasilnya dapat dirasakan bersama.

### **3. Evaluasi Manajemen Humas Dayah**

Evaluasi pelaksanaan program humas dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap public/khalayak dalam berbagai hal. Menurut Anggoro mengenai kegiatan evaluasi humas, ada tiga hal terpenting yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Teknik-teknik yang digunakan untuk mengenali situasi sering kali dimanfaatkan guna mengevaluasi berbagai hasil yang telah dilaksanakan. Metode pengumpulan pendapat atau uji sikap (*attitude test*) merupakan dua metode yang paling lazim digunakan.
  - b. Metode-metode evaluasi hasil biasanya diterapkan pada tahapan perencanaan. Namun bila perlu, penyesuaian bisa pula dilakukan selama berlangsungnya proses pelaksanaan dari program humas yang bersangkutan.
  - c. Setiap program humas harus memiliki tujuan yang pasti. Tujuan ini akan digunakan sebagai tolok perbandingan atas hasil riil yang telah dicapai.
- Sedangkan fungsi dari evaluasi dalam pelaksanaan program humas di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam adalah :
- a. *Evaluasi berfungsi selektif*, dengan cara mengadakan evaluasi dalam pelaksanaan program humas, lembaga pendidikan mempunyai cara untuk

mengadakan seleksi terhadap berbagai kinerjanya, apakah itu tetap dilaksanakan, dimodifikasi, atau ditinggalkan.

- b. *Evaluasi berfungsi diagnostic*, apabila alat yang digunakan dalam evaluasi cukup memenuhi persyaratan, maka dengan melihat hasilnya, lembaga pendidikan akan mengetahui berbagai kelemahan dari apa yang selama ini telah dilaksanakan. Ketika lembaga pendidikan telah menemukan kelemahan dalam pelaksanaan evaluasi ini di lembaganya, maka dengan mudah lembaga pendidikan akan mencari suatu jalan alternatif dalam pemecahan problematika yang dialami melalui berbagai cara, tergantung kepada tingkat kelelahannya dan kebutuhan lembaga pendidikan dan masyarakat.
- c. *Evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan*, fungsi dari pengukuran dan evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu program berhasil diterapkan untuk kemudian ditindak lanjuti dengan pengembangan program jika memungkinkan. Keberhasilan program ditentukan oleh beberapa faktor, guru, siswa, kurikulum, sarana dan lain sebagainya.

Atas dasar uraian di atas, maka dapatlah diketahui bahwa evaluasi dalam pelaksanaan program humas di lembaga pendidikan Dayah dilaksanakan untuk :

- a. Memperoleh informasi yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas serta keefektifan belajar santri dan pengembangan lembaga Dayah.
- b. Memperoleh bahan *feed back*.
- c. Memperoleh informasi yang diperlukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pembelajaran di lembaga Dayah.
- d. Memperoleh nformasi yang diperlukan untuk memperbaiki, menyempurnakan serta mengembangkan program.
- e. Mengetahui kesukaran-kesukaran apa yang dialami santri selama belajar dan bagaimana mencari jalan keluarnya.

Disamping itu pula evaluasi pelaksanaan program humas Dayah dapat pula mengusulkan penambahan untuk meningkatkan prestasi yang diharapkan yang pada gilirannya dapat membawa ke arah modifikasi program humas yang ada pada suatu lembaga pendidikan Dayah.

Dari beberapa fungsi evaluasi tersebut di atas, maka suatu evaluasi akan tercapai apabila dilaksanakan secara obyektif dan tercipta suasana yang terbuka, harmonis serta menerima terhadap berbagai kritikan yang dirahkan

kepada upaya pengembangan lembaga pendidikan Dayah. Faktor inilah yang nantinya akan menjadikan lembaga Dayah bisa berkembang dan sesuai dengan tuntutan dari tenaga pendidik/Teungku, santri, masyarakat dan lain sebagainya. Asumsi ini menjelaskan tentang betapa pentingnya suatu evaluasi dilaksanakan dalam suatu lembaga pendidikan Dayah yang berkaitan dengan humas, yang selama ini banyak mengalami problematika yang cukup serius untuk mengembangkan system yang ada di dalamnya.

Evaluasi humas Dayah hendaknya dilakukan secara lebih menyeluruh dan terstruktur sehingga bisa didapatkan umpan balik atau *feedback* yang nantinya akan berguna untuk mengetahui apakah tujuan dari kegiatan sudah tercapai secara sempurna dan juga untuk merevisi program humas dimasa yang akan datang. Banyak cara yang dapat dilakukan lembaga Dayah untuk mengevaluasi dan mendapatkan umpan balik tersebut. Salah satu kegiatan adalah dengan menyediakan kotak saran yang memudahkan dalam menyiapkan pendapatnya atau mengikutsertakan civitas akademika Dayah dalam kegiatan-kegiatan masyarakat sekitarnya, mengundang masyarakat secara khusus, dan masih banyak lagi kegiatan yang bisa disesuaikan dengan situasi dan kondisi Dayah maupun masyarakat.

Evaluasi humas Dayah juga membantu para pengelola humas di Dayah untuk melihat kemungkinan yang akan terjadi selama program tersebut berlangsung, sehingga para pengelola humas di Dayah dapat membuat alternatif untuk mengantisipasi kegagalan. Proses evaluasi yang dilakukan diakhir program, membuat pengelola humas di Dayah mengetahui apakah program tersebut berhasil atau tidak. Jika tidak, penyebab ketidakberhasilan tersebut juga dapat diketahui dan menjadi bekal untuk para pengelola humas di Dayah dalam membuat program selanjutnya. Proses evaluasi ini juga menjadi dasar bagi pengelola humas di Dayah untuk melihat apakah program yang telah dilakukan harus dihentikan atau tetap dilanjutkan.

## **BAB X**

#### A. Pendahuluan

Dalam Islam, pendidikan merupakan kewajiban, baik untuk memahami kewajiban Islam maupun untuk membangun kebudayaan atau peradaban. Tuntutan kewajiban yang banyak tertuang dalam sumber Islam baik Alquran maupun Hadis tidak dibatasi oleh batasan waktu, usia, normal ataupun cacat. Karena ilmu merupakan kebutuhan seorang muslim dalam menjalankan peran dan fungsinya di dunia sebagai makhluk Tuhan. Walaupun bagi anak atau orang yang disabilitas memiliki hukum tersendiri bagi mereka (sesuai dengan kondisinya). Dalam Alquran surat At-Tin ayat 4 Allah SWT. berfirman:

କ୍ଷେତ୍ରା ଶିଖିବା ପାଇଁ ଏହା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା କିମ୍ବା

*“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya”.*

Dan inilah subjek sumpah-Nya, yaitu bahwa Allah SWT. telah menciptakan manusia dalam bentuk yang paling baik dan rupa yang paling sempurna, tegak jalannya dan sempurna, lagi baik semua anggota tubuhnya. Dari tafsir ayat di atas menunjukkan bahwa semua manusia Allah swt. diciptakan dalam sebaik-baik bentuk, walaupun manusia memiliki perspektif yang berbeda terhadap manusia yang memiliki bentuk fisik yang tidak “normal”.

Anak disabilitas dianggap sebagai sosok yang tidak berdaya dan perlu dikasihani. Hal inilah yang menjadikan anak disabilitas sering dikucilkan atau termaginalkan dari lingkungan sekitar. Anak-anak disabilitas sering menerima perlakuan yang diskriminatif dari orang lain. Orang yang berada di sekitar anak disabilitas sering kali menyebutnya anak tidak normal. Padahal anak tersebut apabila dilihat dari IQ yang dimiliki, dia memiliki IQ yang sama dengan anak lain. Bahkan untuk menerima pendidikan saja mereka sulit. Beberapa sekolah regular tidak mau menerima mereka sebagai siswa.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perlu disediakan berbagai layanan pendidikan atau sekolah bagi anak disabilitas, baik menyangkut sistem pembelajaran, fasilitas yang mendukung, maupun peran guru yang sangat penting untuk memberikan motivasi dan arahan yang bersifat membangun.

Sekolah yang dianggap tepat untuk anak disabilitas adalah sekolah inklusi. Sekolah inklusi adalah sekolah regular yang disesuaikan dengan kebutuhan anak yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa pada satu kesatuan yang sistemik.

Tidak berbeda dengan orang-orang normal, anak-anak disabilitas juga mempunyai kebutuhan yang sama. Untuk memenuhi kebutuhan pendidikannya, anak disabilitas memiliki hak yang sama dengan anak normal lainnya. Dalam pasal 31 UUD 1945 disebutkan bahwa semua warga negara berhak mendapat pendidikan. Hal ini dijabarkan lebih lanjut dalam bab IV pasal 5 undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Berdasarkan isi pada pasal 5, dapat disimpulkan bahwa anak luar biasa mempunyai hak yang menjamin kelangsungan pendidikan mereka, bahkan anak disabilitas berhak mendapat kesempatan meningkatkan pendidikan sepanjang hayat.

Selama ini pendidikan bagi anak disabilitas, pemerintah telah memfasilitasi mereka untuk setiap jenjang pendidikan, yaitu SDLB, SMPLB dan SMALB dengan masing-masing klasifikasi: SLB A diperuntukkan bagi anak tunanetra, SLB B diperuntukkan bagi anak yang memiliki kekurangan dalam indra pendengaran atau tunarungu, SLB C ditujukan untuk tunagrahita atau individu dengan intelegensi yang di bawah rata-rata serta tidak memiliki kemampuan adaptasi sehingga mereka perlu mendapat pembelajaran tentang bina diri dan sosialisasi, SLB D diperuntukkan bagi mereka yang memiliki kekurangan dalam anggota tubuh mereka atau disebut tunadaksa, SLB E diperuntukkan bagi mereka yang bertingkat tidak selaras dengan lingkungan yang ada atau biasa disebut dengan tunalaras, SLB F, diperuntukkan bagi tunaganda, yakni mereka yang memiliki kombinasi kelainan.

Melihat dalam konteks ke-Acehan, jumlah penyandang disabilitas di Provinsi Aceh terus bertambah setiap tahunnya. Data yang dikeluarkan Dinas Kesehatan Aceh pada 2013 tercatat sebanyak 61 ribu masyarakat Aceh mengalami difabel atau 1,2% dari 5 juta jiwa jumlah penduduk Aceh, dan dari jumlah itu 60 persen mengalami cacat fisik yang penyebabnya antaranya karena konflik dan bencana. Untuk mengatasi kebutuhan pendidikan mereka, pemerintah Aceh telah melaksanakan sistem pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat, sampai sekarang SLB yang ada di Provinsi Aceh berjumlah 52 sekolah baik negeri maupun swasta.

Disamping sistem pendidikan pusat yang telah dijalankan di provinsi Aceh, dengan berbagai bentuk dan jenjangnya, baik negeri maupun swasta,

provinsi Aceh juga memiliki sistem pendidikan atau lembaga pendidikan yang berbeda dengan daerah lain di Indonesia yaitu Dayah. Dimana dayah memiliki peran yang sangat signifikan dalam membantu dan membangun peradaban di provinsi Aceh. Namun secara khusus, dayah belum memiliki sistem pendidikan inklusif sebagaimana sekolah umum dengan berbagai jenjang dan klasifikasinya. Sehingga fenomena anak disabilitas Aceh ada yang diakomodir oleh SLB dan ada pula yang dimanfaatkan oleh “oknum tertentu” untuk dijadikan sebagai sumber ekonomi.

Dayah dengan sejarah dan fungsinya yang berbeda dengan sistem pendidikan atau lembaga pendidikan lain, punya peluang yang sangat besar untuk membentuk lembaga pendidikan inklusif. Peluang ini didapatkan bukan hanya karena kondisi sebagian masyarakat (61 ribu masyarakat Aceh mengalami difabel atau 1,2% dari 5 juta jiwa jumlah penduduk Aceh), keinginan dari lembaga dayah itu sendiri untuk menjalankan sistem pendidikan inklusif (dengan berbagai keterbatasan), namun juga didukung oleh sistem kebijakan pemerintah Aceh yang telah membentuk Dinas Pendidikan Dayah baik tingkat provinsi maupun kabupaten/kota dan Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tentunya untuk memenuhi semua kebutuhan peserta didik disabilitas di dayah tidak menjadi kendala secara signifikan.

## B. Anak Disabilitas

Penyandang disabilitas memiliki kedudukan, hak dan kewajiban yang sama dengan masyarakat non disabilitas. Sudah sepantasnya penyandang disabilitas mendapatkan perlakuan khusus, yaitu sebagai upaya perlindungan dari kerentanan terhadap berbagai tindakan diskriminasi dan terutama perlindungan dari berbagai pelanggaran hak asasi manusia. Perlakuan khusus tersebut dipandang sebagai upaya maksimalisasi penghormatan, pemajuan, perlindungan dan pemenuhan hak asasi manusia universal.

Menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2011 Tentang Pengesahan Hak-Hak Penyandang Disabilitas, penyandang disabilitas adalah orang yang memiliki keterbatasan fisik, mental, intelektual atau sensorik dalam jangka waktu lama yang dalam berinteraksi dengan lingkungan dan sikap masyarakatnya dapat menemui hambatan yang menyulitkan untuk berpartisipasi penuh dan efektif berdasarkan kesamaan hak.

Disabilitas adalah istilah yang meliputi gangguan, keterbatasan aktivitas, dan pembatasan partisipasi. Gangguan adalah sebuah masalah pada fungsi tubuh atau strukturnya, suatu pembatasan kegiatan adalah kesulitan yang dihadapi oleh individu dalam melaksanakan tugas atau tindakan, sedangkan pembatasan partisipasi merupakan masalah yang dialami oleh individu dalam keterlibatan dalam situasi kehidupan. Jadi disabilitas adalah sebuah fenomena kompleks, yang mencerminkan interaksi antara ciri dari tubuh seseorang dan ciri dari masyarakat tempat dia tinggal.

WHO mendefinisikan disabilitas sebagai “*A restriction or inability to perform an activity in the manner or within the range considered normal for a human being, mostly resulting from impairment*”. Definisi tersebut menyatakan dengan jelas bahwa disabilitas merupakan pembatasan atau ketidakmampuan untuk melakukan suatu kegiatan dengan cara yang atau dalam rentang dianggap normal bagi manusia, sebagian besar akibat penurunan kemampuan.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka disabilitas merupakan orang yang mempunyai kelainan fisik dan atau mental, yang dapat menganggu atau merupakan rintangan dan hambatan baginya untuk melakukan kegiatan secara selayaknya, yang terdiri dari penyandang cacat fisik, penyandang cacat mental, dan penyandang cacat fisik dan mental.

Para ahli sudah lama bergulat untuk menemukan penyebab terjadinya kelainan pada anak disabilitas, namun sampai kini meskipun sudah banyak faktor penyebab yang diungkap, belum semua penyebab kelainan dapat diketahui. Masih banyak yang sampai kini belum dapat dipastikan apa yang menjadi penyebab kelainan tertentu. Berdasarkan waktu terjadinya, penyebab kelainan pada anak disabilitas dapat dibagi menjadi tiga kategori seperti berikut:

1. Penyebab *Prenatal*, yaitu penyebab yang beraksi sebelum kelahiran.
2. Penyebab *Perinatal*, yaitu penyebab yang muncul pada saat/waktu proses kelahiran.
3. Penyebab *Postnatal*, yaitu penyebab yang muncul setelah kelahiran, misalnya kecelakaan, jatuh, atau kena penyakit tertentu.

Seyogyanya semua anak disabilitas dapat ditampung di pendidikan inklusif, namun realita di lapangan masih terbatasnya jumlah sekolah pendidikan inklusi dan biaya operasional yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah biasa/reguler. Akibatnya sebagian dari mereka, terutama yang kemampuan ekonomi orang tuanya lemah, terpaksa tidak disekolahkan karena

lokasi SLB jauh dari rumah, sementara kalau akan disekolahkan di sekolah terdekat, sekolah tersebut tidak bersedia menerima karena merasa tidak mampu melayaninya.

Dalam konteks ke-Acehan, untuk mengakomodir anak disabilitas Aceh, pemerintah Aceh telah menjalani atau memenuhi kebutuhan pendidikan mereka dengan sistem atau bentuk lembaga pendidikan yang terpusat. Namun mengingat keterbatasan ekonomi masyarakat dan luasnya wilayah serta SLB yang ada Aceh, terkadang ada anak disabilitas yang tidak sempat atau pernah mengecam pendidikan, untuk mengantisipasi hal ini, perlu kiranya memanfaatkan salah satu lembaga pendidikan “formal” di Aceh yang bersifat *local wisdom* yakni Dayah.

### C. Pembentukan Lembaga Pendidikan Dayah Inklusif

Lembaga pendidikan formal, hampir bisa dipastikan setiap desa memiliki lembaga pendidikan formal, minimal tingkat jenjang pendidikan SD. Namun peserta didik yang belajar di lembaga SD tersebut pada umumnya anak-anak yang memiliki fisik yang normal. Dayah yang memiliki peran sama dengan lembaga pendidikan formal, serta keberadaannya juga hampir bisa dipastikan ada di setiap desa, maka dapat dijadikan sebagai lembaga alternatif bagi anak disabilitas untuk mengecap pendidikannya.

Untuk memahami sejauh mana legalitas dayah bisa dijadikan sebagai lembaga alternatif bagi pendidikan anak disabilitas Aceh, pada bagian ini, penulis memaparkan kajian hak-hak anak disabilitas yang telah dituangkan dalam perangkat hukum perundangan (yuridis formal), sehingga menjadi landasan dalam pembentukan lembaga pendidikan dayah inklusif.

Berikut landasan yuridis formal hak pendidikan anak disabilitas Aceh melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, antara lain:

1. *Hak dan Kewajiban Warga Negara*: Pasal 5 ayat (1): Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Ayat (2): Warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, dan/atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus.
2. *Hak dan Kewajiban Orang Tua*: Pasal 7 ayat (1): Orang tua berhak berperan serta dalam memilih satuan pendidikan dan memperoleh informasi tentang perkembangan pendidikan anaknya. Ayat (2): Orang tua dari anak usia wajib belajar, berkewajiban memberikan pendidikan dasar kepada anaknya.

3. *Hak dan Kewajiban Masyarakat*: Pasal 8: Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Pasal 9: Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.
4. *Hak dan Kewajiban Pemerintah dan Pemerintah Daerah*. Pasal 10: Pemerintah dan pemerintah daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pasal 11: Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi.

Sedangkan landasan yuridis formal hak pendidikan anak disabilitas Aceh dari Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2014, terdapat pada bagian *Hak Penduduk Aceh* pasal 7 ayat (1): Setiap penduduk Aceh berhak:

1. Mendapat pendidikan yang bermutu;
2. Mendapat pendidikan yang Islami bagi yang beragama Islam;
3. Mendapat pendidikan dasar dan menengah tanpa dipungut biaya operasional sekolah untuk usia 7 (tujuh) sampai dengan 18 (delapan belas) tahun;
4. Memperoleh pendidikan khusus bagi anak usia sekolah yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual dan/atau sosial;
5. Memperoleh pendidikan khusus bagi anak usia sekolah yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa;
6. Mendapatkan pendidikan layanan khusus bagi masyarakat adat, penduduk yang menetap di daerah terpencil, perbatasan, korban bencana, korban konflik bersenjata dan konflik sosial.

Dari dua landasan yuridis formal diatas, peluang pembentukan Dayah inklusif di Aceh sangat memungkinkan untuk dapat dibentuk dengan bentuk atau format khusus dengan memperhatikan anak disabilitas Aceh hak sebagai sebagai warga, hak dan kewajiban orang tua, hak dan kewajiban masyarakat, dan hak dan kewajiban pemerintah pusat dan daerah.

Dari sisi hak sebagai warga negara, anak disabilitas Aceh berhak mendapatkan pendidikan dalam berbagai disiplin ilmu yang bisa didapatkan dari berbagai level atau jenis lembaga pendidikan. Dayah menjadi salah satu lembaga pendidikan alternatif bagi anak disabilitas Aceh untuk memperoleh berbagai disiplin ilmu.

Dari sisi hak dan kewajiban orang tua, setiap orang tua yang berada dalam teritorial Aceh berhak mendapatkan pendidikan untuk anaknya, baik yang disabilitas maupun non-disabilitas dengan memilih satuan pendidikan untuk mereka. Dari sisi hak dan kewajiban masyarakat, masyarakat Aceh memiliki wewenang dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan termasuk didalamnya lembaga pendidikan Dayah dengan memperhatikan anak disabilitas. Masyarakat Aceh juga berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam berbagai hal untuk berjalan dengan baik terhadap penyelenggaraan pendidikan dalam berbagai jenis dan levelnya untuk kebutuhan anak disabilitas.

Dari sisi Hak dan Kewajiban Pemerintah dan Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Propinsi Aceh baik di tingkat Kabupaten atau Kota berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan terhadap anak disabilitas Aceh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi anak disabilitas Aceh tanpa diskriminasi.

Kemungkinan terbentuknya Dayah Inklusif tidak hanya mendapatkan legalitas formal saja secara yuridis, namun juga pada tatanan manajemennya juga telah mendapatkan perhatian besar dari berbagai pihak. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dan Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2014 sudah mengatur secara global manajemen tata kelola setiap jenis atau level lembaga pendidikan, antara lain pengelolaan peserta didik, pendidik (guru), kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan dengan masyarakat, sehingga Dayah Inklusif bisa menjalankan sistem pendidikannya yang diperuntukkan bagi anak disabilitas Aceh.

#### **D. Model Pendidikan Dayah Inklusif**

Pembahasan pada bagian ini, penulis akan mengklasifikasikan sistem atau model pendidikan dayah inklusif sesuai dengan fokus jenis disabilitas anak yaitu:

##### **1. Tunanetra (gangguan penglihatan)**

Layanan pendidikan bagi anak tunanetra di lembaga pendidikan Dayah inklusif pada dasarnya sama dengan layanan pendidikan bagi anak tunanetra lainnya yang ada di lembaga pendidikan umum, hanya dalam teknik penyampaiannya disesuaikan dengan kemampuan dan ketidak mampuan atau karakteristik anak tunanetra.

Tempat atau Sistem Layanan Dayah Inklusif bisa dilakukan dengan salah satu dari dua model yaitu sistem segregasi dan sistem integrasi. Tempat pendidikan atau sistem segregasi bagi anak tunanetra dapat dilakukan dengan sistem:

- a. Dayah Inklusif Khusus. Dayah inklusif ini memiliki kurikulum tersendiri yang dikhkususkan bagi anak tunanetra.
- b. Kelas jauh/kelas kunjung. Kelas jauh/kelas kunjung adalah kelas yang dibentuk untuk memberikan layanan pendidikan bagi anak tunanetra yang bertempat tinggal jauh dari Dayah inklusif.

Dayah inklusif sistem integrasi, penyelenggaraan sistem pendidikan terpadu memerlukan seorang ahli ke-PLB-an yang disebut Guru Pembimbing Khusus (GPK), dan ruang bimbingan khusus untuk memberikan layanan khusus bagi anak tunanetra. Melalui sistem integrasi/terpadu, anak tunanetra belajar bersama-sama dengan anak normal (awas) dengan memperoleh hak kewajiban yang sederajat di lembaga pendidikan Dayah biasa.

Melalui sistem pendidikan terpadu di lembaga pendidikan Dayah biasa, anak tunanetra akan memperoleh keuntungan berikut:

- a. Memperoleh kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengenyam pendidikan bersama-sama dengan anak normal lainnya.
- b. Kesempatan yang luas untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi lingkungan dengan membiasakan diri berinteraksi dengan teman-temannya yang normal.

Dalam proses pembelajaran, dapat digunakan berbagai macam strategi pembelajaran yang didasarkan pada pertimbangan tertentu, antara lain berikut ini:

- a. Berdasarkan pertimbangan pengolahan pesan terdapat dua macam strategi pembelajaran, yaitu deduktif dan induktif.
- b. Berdasarkan pihak pengolah pesan, terdapat dua strategi pembelajaran, yaitu ekspositorik dan heuristik.
- c. Berdasarkan pertimbangan pengaturan guru, ada 2 macam strategi, yaitu strategi pembelajaran dengan seorang guru dan beregu (team teaching).
- d. Berdasarkan pertimbangan jumlah siswa, terdapat strategi pembelajaran klasikal, kelompok kecil, dan individual.
- e. Berdasarkan interaksi guru dan siswa, terdapat strategi pembelajaran tatap muka, dan melalui media.

Di samping strategi yang telah dijelaskan diatas, ada strategi lain yang dapat diterapkan dalam pembelajaran anak tunanetra, yaitu strategi

individualisasi, kooperatif, dan modifikasi perilaku. Permasalahan dalam strategi pembelajaran anak tunanetra adalah bagaimana upaya guru atau teungku dalam melakukan penyesuaian terhadap semua komponen dalam proses pembelajaran sehingga pesan maupun pengalaman pembelajaran menjadi sesuatu yang dapat diterima atau ditangkap oleh anak tunanetra melalui indera-indera yang masih berfungsi, yaitu indera pendengaran, perabaan, pengecapan, serta sisa penglihatan (bagi anak *low vision*).

Pada anak tunanetra dapat digunakan beberapa metode dalam pembelajarannya antara lain:

- a. Metode ceramah, metode ini dapat diterapkan kepada siswa tunanetra karena dalam pelaksanaan metode ini guru menyampaikan materi pelajaran dengan penjelasan lisan dan siswa mendengar penyampaian materi dari guru.
- b. Metode Tanya Jawab, metode ini dapat diterapkan kepada siswa tunanetra karena metode ini merupakan tambahan dari metode ceramah yang menggunakan indera pendengaran.
- c. Metode diskusi, metode ini dapat diterapkan kepada siswa tunanetra karena mereka dapat ikut berpartisipasi dalam kegiatan diskusi itu karena dalam metode diskusi kemampuan daya pikir siswa untuk memecahkan suatu persoalan lebih diutamakan.
- d. Metode sorogan, metode ini dapat diterapkan kepada siswa tunanetra karena adanya bimbingan langsung dari guru kepada anak didik dan seorang guru dapat mengetahui langsung sejauh mana kemampuan anak didiknya dalam memahami suatu materi pelajaran.
- e. Metode bandongan, metode ini dapat diterapkan kepada siswa tunanetra. Inti karena guru memberikan penjelasan materi kepada anak didik tidak secara perorangan. Metode ini merupakan kebalikan dari metode sorogan.
- f. Metode drill, metode ini dapat diterapkan kepada siswa tunanetra jika materi yang disampaikan dan media yang digunakan mampu mendukung mereka untuk memahami materi pelajaran.

Media pembelajaran merupakan komponen yang tidak dapat dilepaskan dari suatu proses pembelajaran karena keberhasilan proses pembelajaran tersebut, salah satunya ditentukan oleh penggunaan komponen ini. Berikut ini akan dijelaskan jenis-jenis alat peraga dan alat bantu pembelajaran yang dapat digunakan dalam proses pembelajaran anak tunanetra di Dayah inklusif.

- a. Alat peraga, yang dapat digunakan oleh anak tunanetra, antara lain objek/situasi yang sebenarnya atau tiruan (model) yang terdiri dari model tiga dimensi dan dua dimensi.
- b. Alat bantu pembelajaran, yang dapat digunakan oleh anak tunanetra antara lain alat bantu untuk baca-tulis, alat bantu untuk membaca (bagi anak low vision), alat bantu berhitung, dan alat bantu audio yang sering digunakan oleh anak tunanetra.

Evaluasi terhadap pencapaian hasil belajar pada anak tunanetra, pada dasarnya sama dengan yang dilakukan terhadap anak normal lainnya, namun ada sedikit perbedaan yang menyangkut materi tes atau soal dan teknik pelaksanaan tes. Materi tes atau pertanyaan yang diberikan kepada anak tunanetra, tidak mengandung unsur-unsur yang memerlukan persepsi visual, contohnya tidak perlu menanyakan tentang warna kepada anak tunanetra karena warna hanya dapat diperoleh melalui persepsi visual.

Soal yang diberikan kepada anak tunanetra yang tergolong buta, hendaknya dalam bentuk huruf *braille*, sedangkan bagi anak *low vision* dapat menggunakan huruf biasa yang ukurannya disesuaikan dengan kemampuan penglihatannya. Harus bersifat objektif dalam mengevaluasi pencapaian prestasi belajar anak tunanetra atau memberikan penilaian yang sesuai dengan kemampuan. Waktu pelaksanaan tes bagi anak tunanetra, hendaknya lebih lama dibandingkan dengan pelaksanaan tes untuk anak awas.

## 2. Tunarungu (gangguan pendengaran)

Layanan pendidikan terhadap anak tunarungu merupakan layanan yang diberikan untuk mengurangi dampak kelainannya, sehingga capaian dari pembelajarannya dapat terwujud, yang meliputi layanan bina bicara serta bina persepsi bunyi dan irama. Strategi pembelajaran bagi anak tunarungu pada dasarnya sama dengan strategi pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran bagi anak mendengar atau normal, akan tetapi dalam pelaksanaannya, harus bersifat visual, artinya lebih banyak memanfaatkan indra penglihatan siswa tunarungu.

Ruang lingkup atau klasifikasi pengembangan program pendidikan bagi individu Tunarungu di lembaga pendidikan Dayah inklusif adalah:

- a. Untuk usia 7-12 tahun (tingkat SD) ditekankan pada keterampilan senso-motorik, keterampilan berkomunikasi kemudian pengembangan kemampuan dasar di bidang akademik dan keterampilan sosial.
- b. Untuk usia 13-15 tahun (tingkat SLTP) ditekankan pada peningkatan keterampilan berkomunikasi dan keterampilan senso-motorik,

keterampilan berkomunikasi dan keterampilan mengaplikasikan kemampuan dasar di bidang akademik dalam pemecahan masalah kehidupan sehari-hari, peningkatan keterampilan sosial dan dasar-dasar keterampilan vokasional.

- c. Untuk usia 16-18 tahun (tingkat SLTA) ditekankan pada pematangan keterampilan berkomunikasi, keterampilan menerapkan kemampuan dasar di bidang akademik yang mengerucut pada pengembangan kemampuan vokasional yang berguna sebagai pemenuhan kebutuhan hidup, dengan tidak menutup kemungkinan mempersiapkan siswa tunarungu melanjutkan pendidikannya kejenjang yang lebih tinggi.

Ketunarungan yang berdampak kepada kemiskinan bahasa dan hambatan dalam berkomunikasi, dianggap menyulitkan orang lain termasuk dalam layanan pendidikannya. Hal ini dapat dibuktikan terutama di Indonesia, hingga kini layanan pendidikan bagi anak tunarungu sebagian besar bersifat segregatif, yaitu pelayanan pendidikan bagi anak-anak dengan kebutuhan khusus yang terpisah dari satuan pendidikan pada umumnya.

Sistem segregatif ini baik, jika hanya untuk kepentingan pembelajaran, namun jika sampai kepada layanan pendidikan, segregatif tentu saja akan merugikan anak. Mereka akan kehilangan haknya untuk belajar, bersosialisasi dan berkomunikasi dengan teman sebayanya yang mendengar. Sistem pendidikan segregatif sangat tidak membantu perkembangan sosialitas peserta didik. Sehingga tetap sulit bagi anak khusus, khususnya anak tunarungu yang sudah tamat dari pendidikan segregatif untuk dapat diterima sebagai anggota masyarakat.

Berdasarkan karakteristik anak tunarungu, khususnya miskinnya bahasa yang disebabkan karena ketunarunguannya yang berakibat ia tidak mengalami masa pemerolehan bahasa seperti halnya anak dengar lainnya, maka dalam pengembangan kurikulum untuk anak tunarungu harus dilandasi pada kompetensi berbahasa dan komunikasi yang selanjutnya dapat diimplementasikan dalam pengajaran bahasa yang menggunakan pendekatan percakapan. Disinilah nampak metode ini sejalan dengan konsep *Language Across the Curriculum* atau kurikulum lintas bahasa, yang memiliki filosofi bahwa tujuan kurikulum akan dapat dicapai dahulu jika didahului dengan keterampilan dan penguasaan bahasa yang tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari *Language Across the Curriculum* itu adalah sebuah metode pembelajaran yang senantiasa disajikan melalui konteks kebahasaan melalui percakapan, yang tahapannya dari mulai

penguasaan bahasa, aturan bahasa, hingga ke pengetahuan umum. Untuk itu perlu dikembangkan satu model kurikulum bagi anak dengan gangguan pendengaran yang berbasiskan Kompetensi Berbahasa dan Komunikasi untuk menuju kecakapan hidup.

Kurikulum yang berlaku di pendidikan khusus untuk anak tunarungu masih menggunakan Kurikulum 1994, sedangkan wacana yang berkembang sekarang ini kurikulum yang berbasis kompetensi sehingga mengarah pada skill dan keterampilan masing-masing peserta didik sesuai dengan kekhususannya. Secara proporsional kurikulum pada usia 13-15 tahun (tingkat SLTP) menitikberatkan pada program keterampilan 42% dan usia 16-18 tahun (tingkat SLTA) menitikberatkan pada program keterampilan 62%.

Pimpinan Dayah inklusif bertugas dan bertanggung jawab memimpin/manajemen dari terselenggaranya program pendidikan pada Dayah yang dibinanya. Guru bidang keterampilan bertugas mengembangkan bakat dan minat anak, yang berhubungan dengan kemampuan kerja mereka juga menyusun program latihan kerja yang diperlukan, sehingga anak menjadi kreatif dan produktif. Guru kelas bertugas melaksanakan program pengajaran di kelas mungkin dengan mengindahkan pentingnya pelayanan individual pada anak.

Guru latihan bicara, semua guru untuk anak tunarungu harus mempunyai keahlian untuk memberi latihan bicara, latihan bicara secara klasikal dapat diberikan setiap hari di kelas. Sedangkan untuk latihan individual di ruang latihan bicara diberikan oleh guru khusus latihan. Ahli Bina Wicara bertugas mencari sebab-sebab kesukaran bicara atau kelainan bicara yang bersumber pada kesukaran-kesukaran psikologis. Misalnya kelainan emosi (takut, malu, tertekan, rasa rendah diri, tidak percaya pada kemampuan diri, merasa diperlakukan kurang adil, kurang diperhatikan, kurang kasih sayang) serta memberikan terapinya dengan program yang matang. Jika kesukaran bicara anak disebabkan oleh kelainan organis, ia dapat memberikan saran untuk mengatasi kelainan tersebut pada orangtua yang bertanggung jawab sebagai wali.

Disamping tenaga kependidikan yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan Dayah Inklusif, juga harus memiliki tenaga ahli, yaitu Dokter THT (Dokter spesial telinga hidung dan tenggorokan) ia bertugas mengevaluasi hidung, tenggorokan dan telinga, untuk menetapkan apakah organ-organ tersebut berfungsi normal, apakah terjadi pembesaran tonsil, terjadi infeksi dan apakah ada kelainan pada organ pendengaran tersebut.

Audiometris bertugas memeriksa derajat sisa pendengaran anak, memeriksa anak mendengar dengan kondisi hawa atau dengan kondisi tulang, ia juga menentukan sisa pendengaran pada telinga kiri dan kanan serta menentukan jenis alat. Psikolog menentukan tingkat kecerdasan anak, menentukan kalainan-kelainan psikologis lainnya yang berpengaruh negatif pada diri anak misalnya perkembangan kepribadian anak, kemampuan ingatan anak, kemajuannya di Dayah, tingkah laku anak, keadaan emosinya dan sebagainya.

### **3. Tunadaksa (kecacatan pada sistem otot, tulang, dan persendian)**

Penyelenggaraan pendidikan bagi anak tuna daksa yang ditempatkan di tempat khusus, seperti lembaga pendidikan khusus adalah menggunakan kurikulum Pendidikan Luar Biasa Anak Tuna Daksa 1994. Perangkat Kurikulum Pendidikan Luar Biasa 1994 terdiri atas komponen berikut :

- a. Landasan, Program dan Pengembangan Kurikulum memuat hal-hal yaitu landasan yang dijadikan acuan dan pedoman dalam pengembangan kurikulum, tujuan, jenjang, dan satuan pelajaran.
- b. Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP) memuat: pengertian dan fungsi mata pelajaran, tujuan, ruang lingkup bahan pelajaran, pokok bahasan, tema dan uraian tentang kedalaman dan keleluasan, alokasi waktu, rambu-rambu pelaksanaannya, dan uraian atau acara pembelajaran yang disarankan.
- c. Pedoman pelaksanaan kurikulum memuat pedoman pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, rehabilitasi, pelaksanaan bimbingan, administrasi lembaga pendidikan, dan pedoman penilaian kegiatan dan hasil belajar.

Pelayanan pendidikan bagi anak tunadaksa di lembaga pendidikan dayah inklusif diperuntukkan bagi anak yang mempunyai problema lebih berat, baik problema penyerta intelektualnya seperti retardasi mental maupun problema penyerta kesulitan lokomosi (gerakan) dan emosinya. Di lembaga pendidikan dayah inklusif pelayanan pendidikannya dibagi menjadi dua unit, yaitu :

- a. Dayah inklusif untuk Anak Tunadaksa Ringan, pelayanan pendidikan diunit tunadaksa ringan diperlukan bagi anak tunadaksa yang tidak mempunyai problema penyerta retardasi mental, yaitu anak tunadaksa yang mempunyai intelektual rata-rata atau bahkan di atas rata-rata intelektual anak normal.
- b. Dayah inklusif untuk Anak Tunadaksa Sedang, pelayanan pendidikan diunit ini, diperuntukkan bagi anak tunadaksa yang mempunyai

problema seperti, emosi, persepsi atau campuran dari ketiganya disertai problema penyerta retardasi mental. Kelompok anak tunadaksa sedang ini mempunyai intelektual di bawah rata-rata anak normal.

Lama pendidikan dan penjenjangan serta isi kurikulum tiap jenjang adalah sebagai berikut :

- a. Usia 7-12 tahun (tingkat SD) berlangsung sekurang-kurangnya enam tahun dan usia anak yang diterima sekurang-kurangnya enam tahun. Isi kurikulumnya terdiri atas bina diri dan bina gerak.
- b. Usia 13-15 tahun (tingkat SLTP) berlangsung sekurang-kurangnya tiga tahun. Isi kurikulumnya terdiri atas bina diri dan bina gerak.
- c. Usia 16-18 tahun (tingkat SLTA) berlangsung sekurang-kurangnya tiga tahun. Isi kurikulumnya, meliputi program pilihan terdiri atas paket keterampilan rekayasa, pertanian, usaha dan perkantoran, kerumah tanggaan, dan kesenian.

Untuk mempersiapkan masa depan anak, di lembaga pendidikan dayah inklusif perlu adanya pembinaan karier. Pada jenjang usia 13-15 tahun dan usia 16-18 materi pembahasannya adalah untuk memberikan pengertian dasar mengenai kemungkinan pekerjaan dalam hidup kelak dan memberikan kesadaran bahwa Dayah memberi kesempatan untuk bereksplorasi dalam mempersiapkan kehidupan kelak, sedangkan pada tingkatan yang lebih tinggi selain melanjutkan materi tersebut telah diarahkan pada *prevokasional* maupun *vokasional*. Pembinaan karier dan pekerjaan dimulai dari kegiatan asesmen karir dan pekerjaan agar dapat menyusun program pembinaan karir dan *vokasional* yang sesuai dengan kondisi kemampuan.

Berhubungan anak tuna daksa mengalami gangguan motorik maka dalam mengikuti pendidikan membutuhkan perlengkapan khusus dalam lingkungan belajarnya. Gedung Dayah inklusif sebaiknya dilengkapi ruangan atau sarana tertentu yang memungkinkan dapat mendukung kelancaran kegiatan anak tuna daksa di Dayah. Bangunan-bangunan gedung sebaiknya dirancang dengan memprioritaskan 3 kemudahan, yaitu anak mudah keluar masuk, mudah bergerak dalam ruangan, dan mudah mengadakan penyesuaian atau segala sesuatu yang ada di ruangan itu mudah digunakan.

Ada beberapa prinsip utama dalam memberikan pendidikan pada anak tunadaksa, diantaranya sebagai berikut.

- a. Prinsip multisensori (banyak indra), proses pendidikan anak tunadaksa sedapat mungkin memanfaatkan dan mengembangkan indra yang ada dalam diri anak.

- b. Prinsip individualisasi, individualisasi mengandung arti bahwa titik tolak layanan pendidikan adalah kemampuan anak secara individu. Model layanan pendidikannya dapat berbentuk klasikal dan individual.
- c. Penataan Lingkungan Belajar, berhubung anak tunadaksa mengalami gangguan motorik maka dalam mengikuti pendidikan membutuhkan perlengkapan khusus dalam lingkungan belajarnya.

Anak tunadaksa secara umum hampir tidak memerlukan program pembelajaran yang berbeda dengan anak normal lainnya. Bahkan sebagian dari mereka khususnya yang mengalami gangguan *ortopedi* memiliki kemampuan kognisi yang relatif baik seperti halnya teman-teman yang normal lainnya. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan oleh tenaga pendidik di Dayah sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas:

- a. Keluasan Gerak, derajat gangguan fisik yang dialami oleh tunadaksa sangat bervariasi dari yang ringan sampai yang berat. Berkaitan dengan kebervariasian tersebut maka hal penting yang harus diperhatikan oleh guru adalah bagaimana agar anak dapat mengakses ke semua penjuru layanan pendidikan di Dayah inklusif dengan memperhatikan keleluasaan gerak anak.
- b. Latihan Keterampilan Menolong Diri (*Self Help*), anak-anak berkelainan fisik dalam beberapa hal sangat membutuhkan latihan bantu diri.
- c. Kebutuhan Psikososial, hambatan fisik pada anak memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perkembangan psikologisnya. Untuk mendukung agar anak tunadaksa memiliki sifat *sense of self esteem* yang positif, maka seluruh anggota keluarga, tenaga pendidik di Dayah, dan teman-teman sebaya di kelas harus memberikan dukungan dan bisa menerima anak dengan segala kelebihan maupun kekurangannya.

Model pendidikan dayah Inklusif untuk tahap awal bisa dilaksanakan dalam bentuk sistem integrasi dibawah satu atap Dayah secara umum, namun dalam pelaksanaannya perlu membentuk kelas khusus bagi mereka agar sistem pembelajaran bisa dimanage dengan baik. Untuk tahap berikutnya, jika sudah ada tenaga ahlinya menangani sistem pembelajaran inklusif, maka Dayah bisa mewujudkan sistem pendidikan Dayah inklusif secara mandiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alquran dan Terjemahannya, Departemen Agama Republik Indonesia.
- Ali Hasjmi, *Sejarah Masuk dan Berkembangnya Islam di Indonesia*, Bandung: Al-Ma'arif, 1993.
- , *Keadaan Pendidikan Islam di Aceh dalam Perjalanan Sejarah*, Sinar Darussalam Nomor 63, tahun 1975.
- , *Kebudayaan Aceh Dalam Sejarah*, Jakarta: Beuna, 1983.
- Abdul Mujib, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2008.
- Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta; FE UGM, 2001.
- Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Remaja Rosdakarya, 2012.
- Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, Malang: Bumi Aksara, 2001.
- Ali Ma'shum dan Zainal Abidin Munawwir, *Kamus al-Munawwir*, Surabaya: Pustaka Progresif, 1997.
- Almuhibir, *Manajemen Dayah: Realita, Problematika, dan Cita-cita*, Jurnal TRIBAKTI, Vol. 23, No. 2, 2012.
- Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: IAIN Sunan Gunung Djati, 2006.
- Arif Rohman, *Politik Ideologi Pendidikan*, Yogyakarta: LaksBang Mediatama, 2009.
- Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya: Imtiyaz, 2011.
- Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Trnsformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Yogyakarta : UIN-Maliki Press, 2010.
- Barbotte, E.Guillemain, F.Chau, N. Lorhandicap Group, *Prevalence of Impairments, Disabilities, Handicaps and Quality of Life in the General Population: A Review of Recent Literature*, Bulletin of the World Health Organization, Vol.79, No. 11, 2011.
- Barnawi dan M. Arifin.. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Burhan Nuryiantoro, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum Sekolah*, Yogyakarta: BPFE, 1988.
- Darwanto, *Administrasi dan Menejemen Sekolah*, Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2013.

- Dedi Supriyadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: Remaja Rosda Karya 2003.
- Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Edward Steven and George H. Wood, *Justice, Ideologi, And Education: An Introduction To The Social Fundation Of Education*, New York: Random House, 1987.
- George R. Terry, *The Principles of Management*, Illionis: Richard Irwin Inc., 1973.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung 1983.
- Hasan Basri, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000.
- Hasbi Amiruddin, *Menatap Masa Depan Dayah di Aceh*, Yogyakarta: Polydoor, 2009.
- , *Ulama Dayah: Pengawal Agama Masyarakat Aceh*, Lhokseumawe: Nadiya, 2007.
- , *Jam'iyyatu al-Diniyah: Pemrakarsa Lahir Madrasah di Aceh*, Banda Aceh: P3KI IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2011.
- , *Aceh dan Serambi Mekkah*, Banda Aceh: Penerbit Pena, 2006
- Hidayat Syah, *Filsafat Pendidikan Islam*, Pekanbaru: LP2S Indra Sakti, 2013.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jilid. 10, Bogor: Pustaka Imam Syafe'i, 2004.
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Ibrahim Ihsmat Mutthowfi, *Al-Ushul Al-Idariyah Li Al-Tarbiyah*, Riyadh: Dar Al-Syuruq, 1996.
- Inu Kencana, *Alquran dan Ilmu Administrasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Jawahir Tanthawi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur'an*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983.
- Koontz O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Kogakusha: McGraw Hill, 2000.
- Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars, *Management: Skills and Application*, 8<sup>th</sup>ed, Boston: The Irwin McGraw-Hill Companies.Inc., 2000.
- M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, cet. 9, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Mahdi Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997.

- Majda El Muhtaj, *Dimensi-Dimensi HAM Mengurai Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Haji Mas Agung, 1990.
- Mashuri, *Dinamika Sistem Pendidikan Islam Di Dayah*, Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, Vol. 13, No. 2, 2013.
- Minarti Sri, *Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Moh. Haitami Salim dan Syamsul Kurniawan, *STUDI ILMU PENDIDIKAN ISLAM*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Mohd. Basyah Haspy, *Appresiasi terhadap Tradisi Dayah: Suatu Tinjauan terhadap Tata Krama dan Kehidupan Dayah*, Banda Aceh: Panitia Seminar Apresiasi Pesantren di Aceh Persatuan Dayah Inshafuddin, 1987.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, Jakarta : RajaGrafindo Perkasa, 2005.
- Muhammad Asrori Ardiansyah, *Konsep Manajemen dalam Perspektif Al-Qur'an*, Malang: UIN Malang, 2014.
- Muhammad Mudohi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Muhammad Rohman, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012.
- Muhammad Syaifuddin, *Pengantar Ilmu Pendidikan Islam*, Pekanbaru: Bahari Press, 2012.
- Mohammad Takdir Ilahi. *Pendidikan Inklusi Konsep dan Aplikasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Mujamil Qomar, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam, Jakarta: Erlangga.Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Munawiyah, dkk, *Sejarah Peradaban Islam*, Banda Aceh: Pusat Studi Wanita (PSW) IAIN Ar-Raniry, 2009.
- Muntahar Sudiro, *Hubungan Masyarakat, Fungsi dan Peranan dalam Manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset, 1988.
- Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- , *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 1990.
- Nirzalin, *Krisis Agensi Politik Teungku Dayah di Aceh*, Ringkasan Desertasi, Yogyakarta: FISIPOL UGM, 2011.
- Nizar Ali, *Manajemen Pendidikan Islam: Ikhtiar Menata Kelembagaan Pendidikan Islam*, Bekasi: Pustaka Isfahan, 2009.

- Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 1997.
- Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- , *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha, 1994.
- Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, *Statistik Persekolahan Sekolah Luar Biasa*, Jakarta: Setjen, Kemdikbud, 2016.
- Priyono, *Pengantar Manajemen*, Surabaya: Zifatama Publisher, 2007.
- Qomar Mujamil, *Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta, Erlangga.
- R.Wayne Mondy & Shane R Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Richard L. Daft & Dorothy Marcic, *Understanding of Management*, Canada: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Robbins & Coulter, *Management*, 5<sup>th</sup> ed, New York: Prentice Hall, Inc., 1996.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bengkulu: Aditama, 2008.
- Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Rusdi Sufi, *Tgk. Hasan Krueng Kalee dan Teuku Nyak Arief, Profil Ulama dan Umara Aceh*, Banda Aceh: Badan Perpustakaan Provinsi NAD, 2006.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- S. Nasution, *Asas-asas Kurikulum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Sri Wahyuningsih, M.Pd., dkk, *Panduan Gerakan Literasi Sekolah di Sekolah Luar Biasa*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016.
- Saifuddin Dhuhri, *DAYAH DALAM TIGA PHASE PERKEMBANGAN (Menelaah Pendidikan Berbasis Perubahan Sosial yang telah Punah)*, Jurnal SARWAH, Vol. IX, No. 1, 2011.
- Soleh Soemirat, *Dasar-Dasar Public Relations*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*, Jakarta: Ciputat Pers, 2002.
- Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- Sofyan Sari Harahap, *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*, Jakarta: Pustaka Quantum, 2001.
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1970.

- Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Suad Hasan, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: FE , UGM 2001.
- Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas dan Siswa: Sebuah Pendekatan Evaluatif*, Jakarta: Rajawali, 1986.
- Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Sukarno K., *Dasar-Dasar Managemen*, Jakarta: Miswar, 1992.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: El-Kaf, 2006.
- , *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, strategi, dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sulthon Masyhud, *Manajemen Profesi Kependidikan*, Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2014.
- Shulton Masyhud dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Cet.I, Jakarta: Diva Pistaka.
- Suryosubrata B, *Beberapa Aspek Dasar Kependidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1983.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- , *Manajemen Organisasi Pendidikan (Perspektif Sains dan Islam)*, Medan: Perdana Publishing, 2015.
- Syarifuddin Nurdin dan M Basiruddin Usman, *Guru Profesional Implementasi dan Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2003.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Uchjana Effendy, *Hubungan Masyarakat*. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2006.
- W. Manja, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Malang: Elang Mas, 2007.
- Wahbah Ar-Rahili, At-Tafsir Al-Muniir (*Fil'aqidah Wasyari'ah Walmanhaj*), Beirut, Libanon : Darul Fikri Al-Ma'ashir, 1991 M/1411 H, Cet. 1.
- Wardani, *Pengantar Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus*, Tangerang: Universitas Terbuka, 2014.
- Zakiah Daradjat, *Islam untuk Disiplin Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Bulan Bintang, 1987.
- Zakiyah Daradjat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, Cet.ke-3, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*. UMM Press: Malang, 2006.
- <http://amiruddinlhokweng.blogspot.co.id-pendidikan-islam-pada-masa-kerajaan.html>,
- <https://www.acehnews.net>
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Difabel>

# MANAJEMEN PENDIDIKAN DAYAH

ORIGINALITY REPORT



MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

2%

★ Submitted to Universitas Islam Indonesia

Student Paper

---

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 15 words

Exclude bibliography

On