

PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DENGAN PENDEKATAN *PLANNING AND ORGANIZING*

Ishom Fuadi Fikri

STAI Darul Ulum Banyuwangi

ishomfuadifikri@gmail.com

ABSTRACT

In the midst of global competition, the Islamic educational institutions (IEI) must be able to respond to the dynamics of changing times in order to survive and improve their quality, and have competitive advantage. This can be realized if the development of IEI is based on a good and ideal management pattern. Using a qualitative-descriptive approach, this paper aims to examine the role of the planning and organizing functions in the development of IEI. In this case, the planning function plays a role in the development of IEI in the aspect of determining strategic steps, including: 1) formulating a vision and mission, 2) formulating goals, 3) identifying problems, 4) collecting the necessary data, 5) determining steps of action, 6) formulating problem solutions and completion of works, 7) preparation of annual work plans, and 8) preparation of budget and funding plans. Meanwhile, the organizing function plays a role in the development of IEI in the aspects of determining the design of structures, activities, interactions-coordinates, authorities, and tasks in a transparent manner, both individually, collectively, and institutionally. This organizing process will be able to run smoothly and in accordance with the objectives when it is based on the principles of freedom, justice, and deliberation.

Keywords: *Islamic Education, Institutional Development, Education Management*

ABSTRAK

Di tengah persaingan global, lembaga pendidikan Islam (LPI) harus mampu merespon dinamika perubahan jaman agar dapat survive dan meningkatkan kualitasnya, serta memiliki keunggulan berdaya-saing (competitive advantage). Hal ini dapat diwujudkan bila pengembangan LPI didasarkan pada pola pengelolaan yang baik dan ideal. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif, tulisan ini bertujuan untuk mengkaji peran dari fungsi perencanaan (planning) dan pengorganisasian (organizing) dalam

pengembangan LPI. Dalam hal ini, fungsi perencanaan berperan dalam pengembangan LPI pada aspek penentuan langkah-langkah strategis, antara lain: 1) merumuskan visi dan misi, 2) merumuskan tujuan, 3) mengidentifikasi persoalan, 4) mengumpulkan data-data yang diperlukan, 5) menentukan tahap-tahap tindakan, 6) merumuskan solusi persoalan dan penuntasan pekerjaan, 7) penyusunan rencana kerja tahunan, dan 8) penyusunan rencana anggaran biaya dan pendanaan. Sementara itu, fungsi pengorganisasian berperan dalam pengembangan LPI pada aspek penentuan desain struktur, aktivitas, interaksi-koordinatif, wewenang, dan tugas secara transparan, baik bersifat individual, kolektif, maupun kelembagaan. Proses pengorganisasian ini akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan manakala didasarkan pada prinsip kebebasan, keadilan, dan musyawarah.

Kata Kunci: Pendidikan Islam; Pengembangan Lembaga; Manajemen Pendidikan

Pendahuluan

Embrio lembaga pendidikan Islam (LPI) di Indonesia mulai muncul hampir beriringan dengan masuknya agama Islam di wilayah nusantara. Di mana dalam prosesnya, dakwah islam kemudian melahirkan corak pendidikan Islam yang mengaksentuasikan diri pada pendalaman ilmu-ilmu agama yang terdapat di dalam kitab-kitab kuning (klasik). Dalam hal ini, masjid merupakan bentuk LPI pertama yang muncul, di samping kediaman para ulama maupun para pendakwah Islam. Dalam perkembangannya, kemudian tumbuh berbagai bentuk LPI tradisional lainnya, diantaranya pesantren, dayah, dan surau.¹

Dalam konteks kekinian, berbagai bentuk LPI tradisional tersebut sedang menghadapi tantangan perubahan jaman yang sangat cepat, baik itu pada aspek sosio-politik, ekonomi, teknologi, dan sebagainya. Sehingga dalam kondisi demikian, LPI harus mampu merespon irama perubahan tersebut agar memiliki peluang untuk *survive* dan berkembang lebih lanjut. Karena bila tidak demikian, maka cepat atau lambat LPI menjadi *out of date* dan dikhawatirkan akan ditinggalkan oleh masyarakat.²

¹ Suyatno, "Dekonstruksi Pendidikan Islam sebagai Subsistem Pendidikan Nasional", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. I, No. 1, (Juni 2012) 123.

² Muh. Nurul Huda, "Transformasi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Islam al-Munawar Tulungagung)", *Al-Ibrah: Jurnal Pendidikan dan Keilmuan Islam*, Vol. 1, No.1, (Juni 2016) 118.

Tantangan tersebut dapat dilihat dari fakta bahwa kualitas LPI di Indonesia sampai saat ini masih belum sepenuhnya dikatakan ideal, baik itu pada domain kompetensi lulusannya maupun daya saing dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain. Oleh sebab itu, LPI harus segera berbenah diri dengan ikut berperan aktif dalam perubahan masyarakat dan menumbuhkan inisiatif untuk mengembangkan potensi-potensinya, diantaranya melalui manajemen pendidikan Islam.³

Berdasarkan uraian di atas, tulisan ini berangkat dari pertanyaan tentang bagaimana fungsi perencanaan (*planning*) dan pengorganisasian (*organizing*) yang terkait dengan peran keduanya dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Dalam menjawab pertanyaan ini, tulisan ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif yang didasarkan pada sumber-sumber literatur yang relevan.

Perkembangan Kelembagaan Pendidikan Islam

Secara etimologi, lembaga adalah badan atau organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa, lembaga adalah badan atau organisasi yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Badan atau lembaga pendidikan adalah organisasi atau kelompok manusia yang karena satu dan lain hal memikul tanggung jawab pendidikan kepada peserta didik sesuai dengan misi badan tersebut. Sedangkan secara terminologi, lembaga pendidikan Islam adalah tempat atau organisasi yang menyelenggarakan pendidikan Islam, yang mempunyai struktur yang jelas dan bertanggung jawab atas terlaksananya pendidikan Islam.⁴

LPI sejak masa awal Islam telah mengalami perkembangan dalam bentuknya. Pendidikan Islam pada masa Rasulullah SAW sampai masa Bani Umayyah berpusat di masjid-masjid. Kemudian pada masa Bani Abbasiyah, selain di masjid, pendidikan Islam diselenggarakan di perpustakaan-perpustakaan, istana khalifah, dan kediaman para ulama. Dalam masa berikutnya, dibangun tempat-tempat belajar di luar masjid yang

³ Abdur Rouf, "Transformasi dan Inovasi Manajemen Pendidikan Islam", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 2, (November 2016) 335.

⁴ Ibrahim Bafadhol, "Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia", *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 06, No. 11, (Januari 2017) 60.

disebut *Kuttab/Maktab* sebagai pendidikan dasar untuk, terutama, mengajarkan baca-tulis al-Qur'an bagi anak-anak, mempelajari ilmu al-Qur'an, dan dasar-dasar Islam lainnya.⁵

Pendidikan Islam lanjutan dilaksanakan dengan sistem *halaqah* (secara bahasa berarti lingkaran), di mana seorang guru biasanya duduk di atas lantai sambil menerangkan, sementara murid-muridnya duduk melingkar sambil mendengarkan penjelasan sang guru. Selain *kuttab* dan *halaqah*, dikenal juga istilah *majlis* yang telah dikenal dan dipakai dalam dunia pendidikan Islam sejak abad pertama. Pada masa Abbasiyah, dibangun pula *zawiat* (*khanqah* atau *ribat*) di sekitar atau terpisah dari masjid sebagai tempat belajar-mengajar secara teratur. Kemudian pada masa Bani Seljuk (abad ke-11 M.), Madrasah Nizamiyah didirikan di Baghdad sebagai lembaga pendidikan pertama di dunia Islam yang mana bentuk dan sistemnya mendekati pola modern.⁶

Dalam konteks keindonesiaan, perkembangan lembaga pendidikan Islam sejak masa lalu hingga sekarang telah melalui tiga periode. *Pertama*, periode awal sejak kedatangan Islam yang ditandai dengan pendidikan Islam yang terkonsentrasi di pesantren, *dayah*, surau, dan masjid. *Kedua*, periode ketika pendidikan Islam telah dimasuki oleh ide-ide pembaruan pemikiran Islam pada awal abad ke-20. Periode ini ditandai dengan lahirnya madrasah yang telah memasukkan pelajaran umum ke dalam program kurikulumnya. *Ketiga*, periode lahirnya perguruan tinggi Islam dan pendidikan Islam yang terintegrasi ke dalam sistem pendidikan nasional.⁷

Kemunculan lembaga madrasah, sebagai kelanjutan dari sistem tradisional, di Indonesia dilatarbelakangi oleh dua faktor, yaitu; *pertama*, sebagai respons pendidikan Islam terhadap kebijakan pemerintah Hindia Belanda. *Kedua*, sebagai pengaruh adanya gerakan pembaruan Islam di Indonesia yang memiliki kontak cukup intensif dengan gerakan pembaruan di Timur Tengah. Selain itu, sistem klasikal di sekolah-sekolah pemerintahan Kolonial Belanda kemudian diadopsikan ke dalam sistem madrasah yang pada mulanya menggunakan pola pembelajaran *halaqah*. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menandingi sekolah-sekolah Belanda yang cenderung diskriminatif dan tidak sesuai dengan cita-cita Islam. Di waktu yang sama, sistem klasikal ini juga dipengaruhi

⁵ Supani, "Sejarah Perkembangan Madrasah di Indonesia", *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, Vol. 14, No. 3, (September-Desember 2009) 3.

⁶ *Ibid.*, 4-5.

⁷ Ramli Rasyid, "Tantangan Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Benteng Pertahanan Moral Bangsa", *Lentera Pendidikan*, Vol. 17, No. 2, (Desember 2014) 244.

oleh orang-orang Indonesia yang belajar di negeri-negeri Islam, atau oleh para guru dan ulama negeri tersebut yang datang ke Indonesia.⁸

Tantangan dan Peluang Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia

Lembaga Pendidikan Islam (LPI) memiliki peran yang sangat signifikan dan strategis di Indonesia sejak masa pra-kemerdekaan, kemerdekaan hingga masa reformasi. Peran dan kontribusi LPI di Indonesia diantaranya adalah; 1) pada aspek pendidikan (pedagogis), LPI berperan penting dalam melahirkan kader-kader pemimpin bangsa yang memiliki wawasan keislaman dan nasionalisme yang tinggi, 2) pada aspek moral-spiritual, LPI berperan memberikan penguatan dan dasar pemahaman nilai-nilai religius dan budi pekerti kepada masyarakat secara luas, 3) pada aspek sosio-kultural, LPI berperan cukup signifikan dalam membentuk corak dan karakter masyarakat Indonesia yang religius dan berketuhanan.⁹

Namun terlepas dari peran-peran tersebut, LPI masih harus senantiasa berbenah diri karena semakin hari kehidupan semakin kompetitif, sehingga LPI di masa depan memiliki tugas berat untuk menyiapkan generasi baru Islam yang memiliki spiritualitas, berakhlak mulia, profesionalisme, kompetensi keilmuan yang mumpuni, dan memenuhi standar kebutuhan lapangan kerja. Hal ini karena LPI dihadapkan pada tantangan perubahan orientasi pendidikan di era glonal dewasa ini, yaitu tuntutan adanya integrasi antara ilmu agama dan umum. Di mana peserta didik dituntut tidak saja memahami ilmu agama, tapi juga penguasaan terhadap ilmu sosial, ilmu humaniora, dan ilmu alam.¹⁰

Selain itu, menurut Syahrin Harahap (dalam Riyuzen) bahwa LPI masih cenderung kalah pamor bila dibandingkan dengan sekolah umum, di mana sebagian masyarakat masih memandang LPI sebagai sekolah alternatif kedua. Meskipun akhir-akhir ini mulai muncul sekolah Islam atau pun sekolah umum berwawasan islam yang cukup berkualitas, namun jumlahnya relatif masih sedikit.¹¹ Misalnya, Madrasah Insan Cendikia dan al-Azhar di Jakarta, Madrasah Pembangunan UIN Jakarta, SD Sabili

⁸ Ibid., 5-6.

⁹ Arief Efendi, "Peran Strategis Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia", *eL-Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. I, No. 1, (2008) 9.

¹⁰ Ibid., 250-251.

¹¹ Riyuzen, "Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam", *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 8, Edisi II, (2017) 153.

Malang, MIN Malang I Jawa Timur, Sumatra Thawalib di Padang Panjang, dan SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta. Namun demikian, LPI unggulan tersebut masih belum bisa dinikmati secara merata oleh semua kalangan masyarakat, terutama oleh kalangan kurang mampu, baik secara ekonomi maupun kognisi, karena ada banyak kualifikasi yang mesti dipenuhi untuk bisa masuk ke dalamnya.¹²

Menurut Munir Toto Suharto, dkk. (dalam Aisyah Tidjani) bahwa kondisi LPI di Indonesia secara umum masih ditandai oleh berbagai kelemahan, antara lain; 1) LPI belum memiliki sumber daya manusia (SDM), manajemen dan dana pendidikan yang handal, 2) LPI masih belum mampu mewujudkan secara optimal cita-cita ideal Islam, yaitu memberi rahmat bagi seluruh alam, 3) LPI belum mampu mewujudkan ajaran Islam secara transformatif, yakni mencipatakan masyarakat Islam yang substantif dan filosofis tanpa terjebak pada ajaran agama yang formalistik, 4) LPI belum mampu mewujudkan masyarakat madani, yaitu masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, seperti nilai keadilan, kebersamaan, kesederajatan, komitmen, kejujuran dan sebagainya, 4) *out put* yang dihasilkan oleh LPI belum sepenuhnya sesuai dengan harapan masyarakat luas sehingga sedikit-banyak menyebabkan terjadinya kesenjangan antara LPI dengan masyarakat.¹³

Untuk mengantisipasi tantangan-tantangan tersebut, Aisyah Tidjani menawarkan beberapa upaya yang dapat dilakukan, antara lain; 1) mengembangkan tradisi ilmiah di lembaga pendidikan Islam melalui pepaduan antara keunggulan sistem pesantren dengan sistem sekolah umum, 2) memaksimalkan fungsi setiap komponen kurikulum (tujuan, materi, strategi, media, dan evaluasi), 3) meningkatkan profesionalitas guru, 4) meningkatkan pengelolaan, 5) menyediakan fasilitas sarana dan prasarana.¹⁴

Di samping tantangan-tantangan tersebut di atas, terdapat pula beberapa peluang yang dapat diakses dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, diantaranya; *pertama*, Indonesia adalah negara yang mempunyai penduduk muslim terbesar di dunia, sehingga hal ini merupakan aset yang bisa menjadi modal dasar dalam mendukung lembaga pendidikan Islam. Asumsinya, adanya dukungan umat yang besar akan

¹² Andi Prastowo, "Fenomena Pendidikan Elitis dalam Sekolah/Madrasah Unggulan Berstandar Internasional", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. I, No. 1, (Juni 2012) 34.

¹³ Aisyah Tidjani, "Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Menghadapi Tantangan Globalisasi", *Jurnal Reflektika*, Vol. 12, No. 1, (Januari–Juni 2017) 115-116.

¹⁴ *Ibid.*, 116-117.

berimplikasi pula pada besar dan kuatnya pengembangan lembaga pendidikan Islam. *Kedua*, Pendidikan Islam mempunyai kekuatan transendental, yakni adanya landasan konseptual dan teologis dari al-Qur'an dan Hadits. *Ketiga*, pemerintah telah mendukung umat Islam untuk mengembangkan LPI melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003,¹⁵ sebagai kelanjutan dari Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 Menteri (Menteri dalam Negeri, Menteri Agama, dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan) Tahun 1975 Tentang Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah.¹⁶ *Keempat*, Indonesia termasuk negara yang memiliki jenis dan jenjang pendidikan Islam yang paling beragam bila dibandingkan dengan negara-negara lainnya.¹⁷

Dengan melihat peluang dan tantangan tersebut, LPI diharapkan mampu melaksanakan proses pelayanan pendidikan yang bermutu, sehingga dalam perkembangannya dapat menghasilkan *output* yang memiliki kompetensi dan berdaya saing, baik secara nasional maupun global. Oleh sebab itu, manajemen pendidikan Islam harus berbasiskan pada prinsip yang modern dan futuristik untuk membangun manusia yang profesional-intelektual namun tanpa kehilangan jati diri sebagai muslim.¹⁸

Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Secara etimologis, istilah “manajemen” berasal dari bahasa latin, yaitu *manus* yang berarti “tangan” dan *agere* yang berarti “melakukan”. Sedangkan kata *managere* berarti menangani; diterjemahkan ke dalam bahasa inggris, *to manage*, kata bendanya *managemet* (mengatur atau mengelola). Dengan demikian, kata “manajemen” dapat diartikan sebagai “pengelolaan”.¹⁹

Secara terminologis, manajemen didefinisikan oleh George R. Terry, dikutip oleh Mulyono (dalam Anna Qamariana), sebagai “proses atau aktifitas yang terdiri atas empat subjektifitas yang masing-masing mempunyai fungsi yang sangat fundamental, yaitu;

¹⁵ Khojir, “Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia (Analisis Kritis Peluang dan Tantangan)”, *Dinamika Ilmu*, Vol 11, No 2, (Desember 2011) 5.

¹⁶ Moh. Arif, “Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam”, *Epistemé*, Vol. 8, No. 2, (Desember 2013) 425.

¹⁷ Khojir, “Pengembangan...”, 5.

¹⁸ Ramli..., “Tantangan...” 250-251.

¹⁹ Ahmad Janan Asifudin, “Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren”, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 2, (November 2016) 357.

POAC (*planning, organizing, actuating, and controlling*)”.²⁰ Sedangkan James H. Donelly (dalam Maturidi) mendefinisikan manajemen sebagai “sebuah proses yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui orang lain sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang tidak mungkin dilaksanakan satu orang saja”. Senada dengan definisi tersebut, menurut Sondang P. Siagian (dalam Maturidi) bahwa manajemen adalah “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.²¹

Sementara itu manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyiapan tenaga kerja serta pembagian tugasnya, penggerakan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan akuntabel.²²

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen lembaga pendidikan Islam adalah suatu proses (*planning, organizing, actuating, and controlling*) yang dilakukan oleh satu orang atau lebih dengan melibatkan keterampilan tertentu untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui aktifitas orang lain sebagai upaya untuk mencapai tujuan pendidikan dalam sebuah lembaga pendidikan Islam secara efektif, efisien, dan akuntabel.

Adapun prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagaimana dirumuskan oleh Douglas (dalam Muhammad Kristiawan, dkk.) adalah sebagai berikut; 1) memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja, 2) mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab, 3) memberikan tanggung jawab pada personil sekolah yang sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya, 4) mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia, dan 5) relativitas nilai-nilai. Prinsip-prinsip tersebut memiliki esensi bahwa manajemen secara teoritis ilmu dan praktis harus memperhatikan tujuan, kecenderungan individu, tugas-tugas dan nilai-nilai. Di mana

²⁰ Anna Qamariana, “Manajemen Pendidikan Karakter Melalui Kegiatan *Business Day* di Sekolah Dasar Plus Darul ‘Ulum Jombang”, *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, (Juli-Desember, 2015) 53.

²¹ Maturidi, “Rinsip Perencanaan Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Quran”, *Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam dan Sosial*, Vol. 10, No. 1, (2016) 279-280.

²² Ahmad..., “Manajemen Pendidikan...”, 358.

tujuan harus dirumuskan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntunan zaman, dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan organisasi ini kemudian dijabarkan dalam bentuk visi, misi, dan sasaran-sasarannya.²³

Adapun fungsi-fungsi manajemen itu terdapat beberapa model rumusan, antara lain; 1) *planning, organizing, and controlling* (poc); 2) *planning, organizing, actuating, and controlling* (poac); 3) *planning, organizing, staffing, directing, representing, and controlling* (posdirc); 4) *planning, organizing, coordinating, and controlling* (pocc); 5) *planning, organizing, assembling of resources, directing, and controlling* (poadc); 6) *planning, organizing, motivating, and controlling* (pomc); 7) *planning, organizing, leading, and controlling* (polc); dan 8) *planning, organizing, staffing, directing and controlling* (posdico).²⁴

Model-model rumusan fungsi manajemen tersebut dapat dikembalikan kepada empat bagian penjabaran, yakni; Perencanaan (*planning*): *budgeting, programming, decision making, forecasting*, Pengorganisasian (*organizing*): *structuring, assembling resources, staffing*, Penggerakan (*actuating*): *coordinating, directing, commanding, motivating, leading, stimulating, motivating*, dan Pengawasan (*controlling*): *monitoring, appraising, evaluating, reporting*.²⁵

Manajemen yang baik akan menimbulkan *competitive advantage* (keunggulan berdaya-saing) dalam suatu lembaga pendidikan Islam (LPI). Oleh sebab itu, pihak pimpinan LPI perlu mencermati lima kekuatan (*Five Forces*) dalam mengelola lembaganya, sebagaimana dikemukakan oleh Michael Porter, dikutip oleh E. Rochaeti, dkk. (dalam Hasan Baharun), yaitu: 1) persaingan antar lembaga yang sudah ada (*rivalry among existing institution*), 2) ancaman dari lembaga pendatang baru (*threat of new entrant*), 3) ancaman dari lembaga yang menawarkan layanan pendidikan pengganti (*threat of substitute educations service*), 4) daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), dan 5) daya tawar pembeli (*bargaining power of buyer*).²⁶

Sementara itu dalam mengembangkan kualitas LPI, ada beberapa faktor penunjang dan penghambat yang perlu diperhatikan oleh pimpinan LPI. Di antara faktor

²³ Muhammad Kristiawan, dkk., *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2017) 12-13.

²⁴ Ahmad..., "Manajemen Pendidikan...", 358.

²⁵ Hasan..., "Manajemen Kinerja...", 245-246.

²⁶ Hasan Baharun, "Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* pada Lembaga Pendidikan Islam", *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, Vol. 5 No. 2, (Juli 2016) 244.

penunjang tersebut adalah; a) sumber daya manusia (guru, siswa, dan karyawan), b) pengelolaan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar yang baik, c) prasarana dan sarana yang memadai, dan c) peran serta masyarakat yang baik. Sedangkan faktor penghambat dalam pengembangan LPI, meliputi: a) diferensiasi kemampuan peserta didik, b) kurangnya kedisiplinan guru, dan c) kurangnya pendanaan.²⁷

Fungsi Perencanaan (*Planning*) dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Perencanaan (*planning*) merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi, lembaga, bahkan setiap kegiatan individual maupun kolektif. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.²⁸ Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan ingin mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Demikian pula, setiap satuan dan jenjang pendidikan memerlukan suatu perencanaan kerja yang matang dan cerdas di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuannya.²⁹

Asmendri (dalam Muhammad Kristiawan, dkk.) menjelaskan bahwa perencanaan memiliki langkah-langkah sebagai berikut; a) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, b) meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan, c) mengumpulkan data atau informasi-informasi yang diperlukan, d) menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan, dan e) merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan.³⁰

Perencanaan juga memiliki syarat-syarat yang mesti dipenuhi, yaitu; a) perencanaan harus didasarkan pada tujuan yang jelas, b) bersifat sederhana, realistis, dan praktis, c) terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan, d) memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu, e) terdapat

²⁷ Muhammad Halili, "Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Kepala Madrasah sebagai *School Leader*)", *Tadrīs: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 2, (Desember 2013) 297-301.

²⁸ Abdur..., "Transformasi...", 335.

²⁹ Hasan..., "Manajemen Kinerja...", 251.

³⁰ Muhammad..., *Manajemen...*, 25.

perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu sesuai dengan urgensinya masing-masing, f) diusahakan adanya penghematan biaya, tenaga, waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sewaktu-waktu, g) diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan.³¹

Dalam dunia pendidikan, terdapat dua metode perencanaan yang dapat digunakan, sebagaimana dijelaskan oleh Augus W. Smith, dikutip oleh Nanang Fattah (dalam Sagir M. Amin), berikut ini:

1. Metode analisis siklus kehidupan (*life-cycle analysis*). Metode ini digunakan terutama untuk mengalokasikan sumber-sumber dengan memperhatikan siklus kehidupan yang terkait dengan produksi, proyek, program atau aktivitas. Penggunaannya di dunia pendidikan terutama dalam mengalokasikan sumber-sumber daya dengan melihat berbagai kecenderungan yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan rencana dan program.
2. Metode analisis nilai tambah (*value added analysis*). Metode ini digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan produksi atau pelayanan. Sehingga dengan metode ini akan didapatkan gambaran singkat tentang kontribusi dari aspek tertentu terhadap aspek lainnya, utamanya aspek pemetaan sumber daya yang tersedia.³²

Selain itu, terdapat tiga unsur pokok dalam perencanaan pendidikan, yaitu; titik tolak perencanaan, tujuan (*goal*) perencanaan, dan arah perencanaan. *Pertama*, titik tolak rencana dalam dunia pendidikan adalah berupa fakta yang terkait dengan kondisi lembaga pendidikan, relevansi lembaga pendidikan dengan dunia kerja, sarana-prasarana, dan lain-lain. *Kedua*, tujuan utama dalam pendidikan Islam adalah tercapainya kebahagiaan dunia dan akhirat. Indikator ketercapaian tujuan tersebut perlu dijabarkan ke dalam pencapaian sasaran-sasaran (*objectives*) kegiatan tertentu sebagai mediumnya, sehingga bila sasaran-sasaran kegiatan tercapai, maka tujuan diharapkan akan tercapai. *Ketiga*, arah

³¹ Ibid., 25.

³² Sagir M. Amin, "Perencanaan Ketenagaan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam", *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*, Vol. 4, No.2, (Juni 2007) 103.

perencanaan merupakan pedoman, yang bersifat normatif maupun fungsional, untuk mencapai sasaran secara yang efektif, efisien, dan terjangkau oleh pelaksana.³³

Tiga unsur pokok perencanaan pendidikan tersebut dapat dielaborasi ke dalam langkah-langkah strategis pengembangan LPI, yaitu; 1) perumusan visi, 2) perumusan misi, 3) perumusan tujuan dan sasaran, 4) penyusunan rencana kerja tahunan, dan 5) penyusunan rencana anggaran biaya dan pendanaan. *Pertama*, visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi harus di kembangkan dengan memperhatikan kebutuhan, harapan, dan kegiatan utama LPI. Visi dirumuskan dalam kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan lembaga pendidikan terkait, serta menjadi tema yang dapat memotivasi dan mempersatukan semua lapisan dalam organisasi. *Kedua*, misi merupakan pernyataan detail mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi di masa datang. Misi LPI dikembangkan dari kegiatan utama untuk mencapai visi.³⁴

Ketiga, tujuan dan sasaran merupakan arah atau keadaan yang ingin dicapai oleh LPI dalam kurun waktu yang pendek atau sedang (satu hingga tiga tahun). Tujuan dan sasaran ini tentunya harus sejalan dengan visi lembaga pendidikan terkait dan dan dirumuskan berdasarkan skala prioritas agar tidak menghambat pencapaian visi dan pemborosan sumber daya. *Keempat*, penyusunan rencana kerja tahunan LPI merupakan rencana operasional yang disusun berdasarkan program, sasaran, dan kegiatan yang akan dilakukan per tahun guna merealisasikan pencapaian delapan standar nasional pendidikan yang diharapkan.³⁵ *Kelima*, penyusunan rencana anggaran biaya dan pendanaan LPI didasarkan pada catatan penanggung jawab program berikut laporan realisasinya, agar diketahui selisih antara perencanaan dengan pelaksanaan anggaran, kemudian dilakukan

³³ Septuri, "Konsep Manajemen Pendidikan Islam: Sebuah Analisis Aspek Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Konsep Manajemen Pendidikan Islam", *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol 6, No 1, (2016) 66-67.

³⁴ Adi Putra, "Perencanaan Pendidikan di Sekolah, Madrasah, dan Pondok Pesantren", *Jurnal Idaroh*, Vol. 1, No. 1, (Juni 2015) 71-77.

³⁵ Delapan standar nasional pendidikan terdiri atas: 1) standar kompetensi lulusan, 2) standar isi, 3) standar proses, 4) standar penilaian pendidikan, 5) standar tenaga kependidikan, 6) standar sarana dan prasarana, 7) standar pengelolaan, dan 8) standar pembiayaan. Lihat, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

tindak lanjut perbaikan anggaran. Oleh karena itu, setiap penanggung jawab program harus menjalankan kegiatan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.³⁶

Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada pihak-pihak yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan struktur yang sudah dibentuk dalam organisasi. Artinya, deskripsi tugas yang akan dibagikan adalah berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam suatu organisasi. Pengorganisasian suatu tugas dapat memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan suatu rencana, sehingga fungsi ini memerlukan beberapa langkah yang harus diperhatikan, antara lain; 1) menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang realistis, 3) menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien, 4) menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, 5) melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektifitas.³⁷

Adapun proses *organizing* meliputi beberapa kegiatan, sebagaimana dikemukakan oleh Sarwoto (dalam Muhammad Kristiawan, dkk.) berikut ini; 1) perumusan tujuan secara jelas dan lengkap, baik mengenai ruang lingkup sasaran, sarana, maupun jangka waktu, 2) penetapan tugas pokok yang mencerminkan tujuan dan sesuai dengan batas kemampuan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu, 3) perincian kegiatan secara lengkap berdasarkan skala prioritas, 4) pengelompokan kegiatan-kegiatan yang saling terkait ke dalam satu fungsi, 5) departementasi, yaitu proses konversi fungsi-fungsi menjadi unit-unit organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi yang koordinatif dan hierarkis.³⁸

6) Pelimpahan otoritas yang bersumber dari ketentuan perundang-undangan atau regulasi, posisi dalam konstelasi organisatoris yang telah ditetapkan sebelumnya, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD-ART) organisasi, dan perintah atasan,

³⁶ Adi., "Perencanaan Pendidikan...", 71-7.

³⁷ Muhammad..., *Manajemen...*, 26.

³⁸ *Ibid.*, 27.

7) *staffing*, yakni penempatan individu pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departmentasi, dengan prinsip utama menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*the right man on the right place*) dan prinsip menempatkan orang yang tepat pada jabatan atau pekerjaannya (*the right man behind the gun*), 8) *facilitating*, yakni pemberian peralatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan, serta tujuan yang hendak dicapai organisasi.³⁹

Kunci dari seluruh proses pengorganisasian adalah komunikasi dan koordinasi yang efektif antar individu, selain sikap disiplin, tanggungjawab dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi. Efektifitas komunikasi dan koordinasi ini kemudian akan memungkinkan terciptanya ruang kebebasan berpendapat namun harus tetap sesuai dengan pembagian tugas kerja yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) organisasi. Di mana pembagian tugas dan wewenang ini juga harus memperhatikan prinsip-prinsip etika dan moralitas. Sementara itu, Tupoksi yang telah diatur dalam suatu organisasi merupakan gambaran akan hak dan kewajiban masing-masing anggota organisasi.⁴⁰

Ramayulis (dalam Suwatah) mengungkapkan bahwa pengorganisasian dalam LPI merupakan proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, dan tugas secara transparan dan jelas, baik bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Proses pengorganisasian ini akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan manakala didasarkan pada prinsip kebebasan, keadilan, dan musyawarah.⁴¹ Selain itu, dalam penyusunan organisasi LPI yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut; 1) mempunyai tujuan yang jelas, 2) adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran, dan lain sebagainya, 3) adanya kesatuan perintah; para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan 4) adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi.⁴²

³⁹ Ibid., 28.

⁴⁰ Riyuzen, "Strategi Pengelolaan...", 159.

⁴¹ Suwatah, "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam", *Edusiana: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 1, (Maret 2017) 10.

⁴² Abdur..., "Transformasi...", 336.

Kesimpulan

Suatu lembaga pendidikan Islam (LPI) akan berkualitas dan memiliki keunggulan berdaya-saing (*competitive advantage*) bila dikelola dengan baik. Oleh sebab itu, dalam pengembangan LPI terlebih dahulu perlu dicermati faktor-faktor penunjang dan penghambatnya, kemudian dielaborasi ke dalam fungsi-fungsi fundamental dalam manajemen, diantaranya adalah perencanaan (*planning*) dan pengorganisasian (*organizing*).

Dalam hal ini, fungsi perencanaan berperan dalam pengembangan LPI pada aspek penentuan langkah-langkah strategis, antara lain: 1) merumuskan visi dan misi, 2) merumuskan tujuan, 3) mengidentifikasi persoalan, 4) mengumpulkan data-data yang diperlukan, 5) menentukan tahap-tahap tindakan, 6) merumuskan solusi persoalan dan penuntasan pekerjaan, 7) penyusunan rencana kerja tahunan, dan 8) penyusunan rencana anggaran biaya dan pendanaan.

Dalam perencanaan pengembangan LPI dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu: 1) metode analisis siklus kehidupan (*life-cycle analysis*) yang digunakan untuk mengalokasikan berbagai sumber daya LPI berdasarkan kecenderungan yang dapat dipertimbangkan sebagai rumusan program, 2) metode analisis nilai tambah (*value added analysis*) yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan produksi atau pelayanan tertentu, sehingga dapat diketahui kontribusinya pada aspek pemetaan sumber daya yang tersedia dalam LPI.

Sementara itu, fungsi pengorganisasian (*organizing*) berperan dalam pengembangan LPI pada aspek penentuan desain struktur, aktivitas, interaksi-koordinatif, wewenang, dan tugas secara transparan, baik bersifat individual, kolektif, maupun kelembagaan. Proses pengorganisasian ini akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan manakala didasarkan pada prinsip kebebasan, keadilan, dan musyawarah.

Proses pengorganisasian dapat memanfaatkan tugas dan fungsi struktur yang sudah dibentuk, serta alokasi sumber daya yang telah ada dalam LPI guna mengimplementasikan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini, fungsi pengorganisasian memerlukan beberapa langkah dalam mengembangkan LPI, antara lain; 1) menentukan tugas-tugas untuk mencapai tujuan LPI, 2) membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang realistis dan berdasarkan skala prioritas, 3) menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien, 4) menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang

harmonis, 5) melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk meningkatkan efektifitas.

Daftar Pustaka

- Asifudin, Ahmad Janan. (2016). Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 355-366. doi: <https://doi.org/10.14421/manageria.2016.12-10>
- Arif, Moh. (2013). Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. *Epistemé*, 8(2), 415-438. doi: <https://doi.org/10.21274/epis.2013.8.2.415-438>
- Amin, Sagir M. (2007). Perencanaan Ketenagaan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam. *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*, 4(2), 99-108. doi: <https://doi.org/10.24239/jsi.v4i2.198.99-108>
- Baharun, Hasan. (2016). Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* pada Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243-262. ISSN 2477-295X. Available at: <http://ejournal.inismupacitan.ac.id/index.php/tajdid/article/view/21>.
- Bafadhol, Ibrahim. (2017). Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 06(11), 59-72. doi: <http://dx.doi.org/10.30868/ei.v6i11.95>
- Efendi, Arief. (2008). Peran Strategis Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia. *eL Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 1-12. doi: <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art1>
- Huda, Muh. Nurul. (2016). Transformasi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Islam al-Munawar Tulungagung). *Al-Ibrah: Jurnal Pendidikan dan Keilmuan Islam*, 1(1), 117-138.
- Halili, Muhammad. (2013). Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Kepala Madrasah sebagai *School Leader*). *Tadrîs: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 280-305. doi: <https://doi.org/10.19105/tjpi.v8i2.395>
- Kristiawan, Muhammad. dkk. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.

- Khojir. (2011). Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia (Analisis Kritis Peluang dan Tantangan). *Dinamika Ilmu*, 11(2), 0-9. doi: <https://doi.org/10.21093/di.v11i2.54>
- Maturidi. (2016). Prinsip Perencanaan Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Quran. *Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam dan Sosial*, 10(1), 277-296.
- Prastowo, Andi. (2012). Fenomena Pendidikan Elitis dalam Sekolah/Madrasah Unggulan Berstandar Internasional. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 31-54. doi: <https://doi.org/10.14421/jpi.2011.11.31-54>
- Putra, Adi. (2015). Perencanaan Pendidikan di Sekolah, Madrasah, dan Pondok Pesantren. *Jurnal Idaroh*, 1(1), 63-80.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Qamariana, Anna. (2015). Manajemen Pendidikan Karakter Melalui Kegiatan *Business Day* di Sekolah Dasar *Plus Darul 'Ulum* Jombang. *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 1(1), 49-68. doi: <https://doi.org/10.26594/dirasat.v1i1.504>
- Riyuzen. (2017). Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 145-165. doi: <https://doi.org/10.24042/atjpi.v8i2.2122>
- Rouf, Abdur. (2016). Transformasi dan Inovasi Manajemen Pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 333-354. doi: <https://doi.org/10.14421/manageria.2016.12-09>
- Rasyid, Ramli. (2014). Tantangan Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Benteng Pertahanan Moral Bangsa. *Lentera Pendidikan*, 17(2), 243-255. doi: <https://doi.org/10.24252/lp.2014v17n2a7>
- Septuri. (2016). Konsep Manajemen Pendidikan Islam: Sebuah Analisis Aspek Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Konsep Manajemen Pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1), 62-93. doi: <https://doi.org/10.24042/alidarah.v6i1.790>
- Suwatah. (2017). Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam. *Edusiana: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 4(1), 1-12. doi: <https://doi.org/10.30957/edusiana.v4i1.2>

- Suyatno. (2012). Dekonstruksi Pendidikan Islam sebagai Subsistem Pendidikan Nasional. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 121-138. doi:
<https://doi.org/10.14421/jpi.2011.11.121-138>
- Supani. (2009). Sejarah Perkembangan Madrasah di Indonesia. *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 14(3), 560-579. doi:
<https://doi.org/10.24090/insania.v14i3.376>
- Tidjani, Aisyah. (2017). Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Menghadapi Tantangan Globalisasi. *Reflektika*, 12(1), 96-133. doi:
[10.28944/reflektika.v13i1.74](https://doi.org/10.28944/reflektika.v13i1.74)