

# MOTIF PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ISLAM DAN IMPLIKASINYA PADA POLA MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

*Muchammad Eka Mahmud\**

## **Abstract ;**

*In individual and organizational manner, society has a motivation to establish Islamic education (Pondok Pesantren/ madrasah/ school) in order to meet their needs of education. As a matter of fact, it can be found that the school is built in limited resources. They are supported by the high level of religious spirit. Based on its quantity, percentage of those schools are over than 90% that belong to the society. The rest of them is 10% belong to the government which is categorized as a state school. Spirit of Islamic society to establish educational institution is supported by several things such as, Islamic teaching motive, preservation of parental beneficiary, strengthen of organization (regeneration of human resources empowerment), competition of influence, social demand, messages from the public figures and science development motive. This educational institution establishment motive is certainly has an implication to management and leadership pattern such as management of the institution which is tradition based instead of professional manner based on particular skills such as human skill, conceptual skill, and also technical skills in integrated way. As a result, there is no any fixed plan and also distribution of power equally. Implementation of Islamic education in any motive will get stagnant if it is not professionally and innovatively done. The institution will be exist if there is a change, innovation, professional management, accountability of financial statement, and human resources empowerment. It is necessary for Islamic education institution to have a future oriented thought in order to improve quality of the institution instead of their own group, tribes, and belief.*

**Key Words :** Motif, Pendidikan Islam, Manajemen, Kepemimpinan.

## **A. PENDAHULUAN**

Motif dan semangat mendirikan lembaga pendidikan Islam dimana-mana begitu besarnya. Demikian pula keinginan sebagian besar masyarakat untuk memberikan pengajaran agama Islam kepada putra-putrinya lewat pesantren, madrasah, dan sekolah demikian kuat. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren/madrasah/sekolah) tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat Islam, sehingga mereka sebenarnya sudah jauh lebih dahulu menerapkan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*). Masyarakat, baik secara individu maupun organisasi, motif membangun lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren/madrasah/sekolah) untuk memenuhi kebutuhan pendidikan

---

\*Jurusan Tarbiyah STAIN Samarinda.

mereka. Tidak heran jika lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren/madrasah/sekolah) yang dibangun oleh mereka bisa seadanya saja atau memakai tempat apa adanya. Mereka didorong oleh semangat keagamaan atau dakwah, dan hasilnya pun tidak mengecewakan. Hingga saat ini lebih dari 90 % jumlah lembaga pendidikan Islam (madrasah) yang ada di Indonesia adalah milik swasta, sedangkan sisanya adalah berstatus negeri.

Data tersebut mengandung makna betapa tingginya semangat kemandirian masyarakat Islam dalam menyelenggarakan pendidikan Islam atau madrasah (MI, MTs dan MA) yang lebih didorong oleh semangat keagamaan dan dakwah, sehingga mampu menampung sejumlah besar peserta didik dan sekaligus ikut mensukseskan wajib belajar 9 (sembilan) tahun di Indonesia. Hanya saja, semangat keagamaan dan dakwah tersebut harus dibarengi dengan profesionalitas dalam kepemimpinan dan manajemen madrasah, serta didukung oleh sumberdaya internal, baik dalam pengembangan program pendidikan (kurikulum), sistem pembelajaran, sumberdaya manusia, sumber dana maupun prasarana dan sarana yang memadai, sehingga proses dan hasil pendidikannya akan semakin meningkat kualitasnya dan mampu bersaing dengan sistem sekolah.

Semangat keagamaan dan dakwah tersebut akhir-akhir ini juga dihadapkan dengan tuntutan baru terutama menyangkut pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang diikuti dengan beberapa Permendiknas sebagai penjabaran dari PP tersebut. Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum NKRI, yang terdiri atas 8 (delapan) standar, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik & tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Dengan demikian, setiap madrasah dituntut untuk memenuhi standar tersebut untuk selanjutnya berusaha meningkatkan kualitasnya ke standar yang lebih tinggi.<sup>1</sup>

Hasil-hasil survey internasional menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Di sisi lain, kita juga dihadapkan dengan *tantangan eksternal*, yaitu perubahan yang cepat dari lingkungan strategis di luar negara kita. Pasar bebas ASEAN (AFTA) berlaku sejak tahun 2003 yang lalu, dan kerjasama ekonomi Asia Pasifik (APEC) telah berlaku mulai 2010 untuk negara-negara maju dan 2020 untuk seluruh anggotanya termasuk Indonesia. Jadi, kita berada dalam posisi untuk tidak bisa mengelak dari tekanan eksternal tersebut.

Menghadapi tantangan tersebut, maka perubahan, inovasi, dan pembaharuan merupakan “kata kunci” yang perlu dijadikan titik tolak dalam mengembangkan madrasah. Untuk memanej perubahan tersebut perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan

---

<sup>1</sup>Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 23

didukung oleh skill, insentif, sumberdaya (fisik dan non fisik, termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian, maka akan terjadilah perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai eksese tertentu. Misalnya, jika visi ditinggalkan atau dalam pengembangan madrasah tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan berakibat hancur.<sup>2</sup>

Perubahan atau inovasi itu sendiri hanyalah sebagai alat bukan tujuan. Apa yang dituju oleh perubahan itu adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga masing-masing lembaga pendidikan dituntut untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara serius dan tidak setengah hati, ia harus mampu memberikan *quality assurance* (jaminan mutu), mampu memberikan layanan yang prima, serta mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada peserta didik, orang tua, dan masyarakat sebagai *stakeholders*.

Untuk mewujudkan perubahan atau inovasi tersebut, maka ada beberapa modal dasar yang harus dimiliki oleh pemimpin dan manajer pendidikan, yaitu: (1) bersedia mengambil resiko; (2) selalu menginginkan pembaharuan; (3) bersedia mengatur dan mengurus; (4) mempunyai harapan yang tinggi; (5) bersikap positif; dan (6) berani tampil dan berada di muka. Pengembangan madrasah berprestasi tidak bisa dilepaskan dari peran kepala madrasah yang memiliki keenam modal dasar tersebut. Selain itu, agar kepala madrasah sebagai seorang manajer dapat melakukan misinya, maka ia dituntut untuk memiliki minimal 3 (tiga) kemampuan, yaitu: (1) kemampuan konseptual, seorang manajer menjadi generalis; (2) kemampuan sosial, manajer tidak bisa bekerja sendiri; dan (3) kemampuan teknis, yang menekankan pada aspek keterampilan profesional.

Berangkat dari pandangan diatas, penulis akan memaparkan motif penyelenggaraan pendidikan Islam dari berbagai sisi, perbedaan kelangsungan hidup lembaga, implikasi pada kepemimpinan dan manajemen, dan model pemberdayaan sumber-sumber pendidikan.

## **B. MACAM-MACAM MOTIF PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ISLAM**

Kalau kita menelaah motif penyelenggaraan pendidikan Islam sangat bervariasi, tergantung latar belakang dari penyelenggaranya. Adapun diantara motif penyelenggaraannya adalah:

### **1. Dakwah Islam**

Sebelum penulis memaparkan motif penyelenggaraan pendidikan Islam bermotif dakwah, perlu penulis ambilkan dari beberapa firman Allah yang

---

<sup>2</sup> Muchammad Eka Mahmud, *Kepemimpinan & Manajemen Pendidikan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Sejahtera Kita, 2010), hal. v

berkaitan dengan dakwah agar ada titik temu antara motif penyelenggaraan pendidikan dengan nilai dakwah.

Beberapa ayat-ayat Al-Qur'an yang bertalian dengan dakwah sebagaimana diuraikan di atas misalnya:

ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون. {آل عمران: 104}

Artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung" (QS. Ali Imran: 104).

ومن أحسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحا وقال إنني من المسلمين. {فصلت: 33}

Artinya: "Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang shaleh dan berkata: "Sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang berserah diri?" (QS. Fushshilat: 33).

والله يدعو إلى دار السلام ويهدي من يشاء إلى صراط مستقيم. {يونس: 25}

Artinya: "Allah menyeru (manusia) ke Darussalam (surga), dan menunjuki orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus (Islam)". (QS. Yunus: 25).

Dari segi terminologi, kata dakwah memiliki berbagai ragam definisi di mana terdapat kesamaan secara esensial meskipun diuraikan melalui berbagai perbedaan redaksi. Secara sederhana dakwah dapat didefinisikan sebagai usaha menggerakkan pikiran dan perbuatan manusia untuk mengembangkan fungsi kerisalahan di samping kerahmatan. Fungsi kerisalahan berupa tugas menyampaikan *din al-Islam* (pendidikan) kepada manusia, sedangkan fungsi kerahmatan adalah upaya menjadikan Islam sebagai rahmat bagi alam semesta.<sup>3</sup>

Dalam pengertian yang integralistik, Roosdi A.S. (dalam Hafiduddin) menguraikan pengertian dakwah sebagai berikut:

Dakwah merupakan suatu proses yang berkesinambungan yang ditangani oleh para pengemban dakwah untuk mengubah sasaran dakwah agar bersedia masuk ke jalan Allah, dan secara bertahap menuju perikehidupan yang Islami. Suatu proses yang berkesinambungan adalah suatu proses yang bukan insidental atau kebetulan, melainkan benar-benar direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi secara terus menerus oleh para pengemban dakwah dalam rangka mengubah perilaku sasaran dakwah sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah dirumuskan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Siti Muriah, *Metodologi Dakwah Kontemporer*, (Yogyakarta: Mitra Pustaka, 2000), hal.

<sup>4</sup> Didin Hafiduddin, *Dakwah Aktual*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1998), hal. 77

Dengan demikian pengertian dakwah dari segi terminologi secara umum dapat disimpulkan kedalam beberapa point sebagai berikut:

- a. Dakwah merupakan suatu proses pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan yang dilakukan secara sadar dan sengaja.
- b. Proses pelaksanaan suatu kegiatan tersebut dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, yakni kebahagiaan dan kesejahteraan hidup dalam kerangka *mardlatillah*.
- c. Proses pelaksanaan suatu kegiatan misalnya adalah hal mengajak orang untuk mentaati Allah atau memeluk agama Islam, untuk *amar ma'ruf nahi munkar*, perbaikan dan pembangunan kehidupan masyarakat.

Uraian ayat dan pendapat di atas menggambarkan bahwa dakwah dan *amar ma'ruf nahi munkar* adalah suatu upaya atau sarana yang sangat penting bagi tercapainya tujuan utama dakwah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Allah SWT dan Rasulullah SAW mewajibkan kepada umat Islam untuk melaksanakan dakwah dan *amar ma'ruf nahi munkar* melalui berbagai cara diantaranya melalui penyelenggaraan pendidikan Islam, serta memberi ancaman yang keras kepada siapa saja yang melalaikan usaha-usaha dakwah. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan Islam merupakan dakwah dan *amar ma'ruf* yang harus dilaksanakan dalam rangka menyampaikan amanat dari Allah dan Rasulnya agar anak didik/santri mempunyai tauhid yang kuat dan akhlaqul karimah.

Prinsip penegakkan kebenaran dan jalan yang lurus melalui penyelenggaraan pendidikan Islam mengandung arti bahwa kegiatan yang dilakukan oleh para penyelenggara pendidikan yaitu kepala sekolah, guru/ustadz haruslah mengandung upaya untuk menegakkan kebenaran dan menyuruh objek dakwah (murid/santri) untuk mengikuti jalan yang lurus, yaitu jalan yang telah digariskan oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an:

ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون. {آل عمران: 104}

Artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung" (QS. Ali Imran: 104).

Prinsip kontinuitas dan kelanggengan, serta penyampaian yang dilakukan dengan penuh keberanian dan keikhlasan merupakan prinsip yang tak kalah pentingnya dalam mendasari kegiatan dakwah melalui penyelenggaraan pendidikan Islam. Sedangkan prinsip subjek dakwah (penyelenggara pendidikan Islam) dengan predikat *absanu qaulan wa 'amalan* dan kepatuhan kepada Allah juga merupakan prinsip yang turut menentukan keefektifan pelaksanaan dakwah, yakni subjek dakwah (penyelenggara

pendidikan Islam) akan memiliki daya tarik yang besar jika ia memiliki kemampuan ucapan yang fasih yang ditunjang oleh kemampuan praktisnya dalam mengamalkan ajaran-ajaran Allah secara konsisten.

Kalau ditelaah penyelenggaraan pendidikan Islam yang bermotif dakwah membawa dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah memiliki kekuatan besar untuk bertahan dan hidup (*survival*) meskipun jumlah siswanya hanya sedikit. Tidak ada kata menyerah dalam meneruskan keberadaan lembaga pendidikan sesuai dengan konsep dakwah diatas. Sementara itu, segi negatifnya terkadang menimbulkan kondisi serba tidak teratur, serba tidak terencana, serba tidak terancang, serba tidak kompetitif, dan serba mengalami kemunduran.<sup>5</sup>

## 2. Pelestarian warisan orang tua

Motif penyelenggaraan pendidikan Islam tidak terlepas dari usaha untuk melestarikan warisan orang tua. Banyak para tokoh (orang tua) telah berjuang keras mendirikan, membangun, mempertahankan eksistensi pendidikan Islam (pondok pesantren/madrasah) yang telah dirintisnya dalam rangka melestarikan nilai-nilai dan budaya Islam. Sebab tugas pendidikan Islam adalah sebagai realisasi dari pengertian *tarbiyah at-tabligh* (menyampaikan atau tranformasi kebudayaan). Tugas penyelenggaraan pendidikan Islam yang telah dibangun tersebut adalah mewariskan nilai-nilai budaya Islami. Hal ini perlu, karena kebudayaan Islam dan warisan tersebut akan mati apabila nilai-nilai dan normanya tidak berfungsi dan belum sempat diwariskan kepada generasi berikutnya.

Generasi perintis berjuang keras dalam mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan yang telah dirintisnya. Seperti, perjuangan Kyai Hasyim Asy'ari dalam merintis, mengembangkan, dan mempertahankan eksistensi pondok pesantren Tebu Ireng Jombang dengan berbagai cara dan upaya. Kyai Hasyim Asy'ari pernah mendatangkan pendekar dari Banten dalam rangka melindungi eksistensi pesantren dan santrinya. Sebab masyarakat sekitar pondok pesantren adalah masyarakat yang adat kebiasaannya *molimo*.<sup>6</sup>

Perjuangan Kyai Hasyim Asy'ari yang berat tersebut hanyalah satu contoh dari sekian banyak perjuangan para kyai dalam rangka mendirikan, mengembangkan, dan mempertahankan lembaga pendidikan Islam. Dari sinilah patut dijadikan contoh perjuangan para perintis penyelenggara pendidikan Islam.

Kemudian, penerus dari perintis penyelenggara pendidikan Islam adalah anak-anak dan generasi berikutnya yang mempertahankan eksistensi

---

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 28

<sup>6</sup> Mardiyah, "Kepemimpinan Kyai Dalam Mempertahankan Budaya Organisasi (Studi Kasus PP. Lirboyo Kediri, PM. Gontor Ponorogo, Pesantren Tebuireng Jombang)", Disertasi: ( UIN Malang ), t.d.

pendidikan Islam (pondok pesantren/madrasah) yang telah dibangun oleh orang tua mereka (perintis). Agar nilai-nilai yang telah menjadi perilaku dalam lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren/madrasah) dapat survival.

Ada beberapa sumber nilai, yang harus dipertahankan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam sebagai warisan orang tua:

- a. Nilai *ilabiyah*; nilai yang dititahkan oleh Allah melalui para Rasul-Nya yang diabadikan pada wahyu. Inti nilai ini adalah iman dan taqwa. Nilai ini tidak mengalami perubahan karena mengandung kemutlakan bagi kehidupan manusia selaku pribadi dan anggota masyarakat. Konfigurasi nilai ini dimungkinkan dinamis, walaupun nilai intrinsiknya tetap abadi. Pelaku pendidikan (penyelenggara pendidikan/pewaris dari warisan orang tua) memiliki tugas untuk menginterpretasikan nilai-nilai tersebut agar nilai-nilai dapat diaplikasikan dalam kehidupan.<sup>7</sup>
- b. Nilai *insaniyah*; nilai yang tumbuh atas kesepakatan manusia serta hidup dan berkembang dari peradaban manusia. Nilai ini bersifat dinamis, yang keberlakuannya relative dan dibatasi oleh ruang dan waktu. Nilai-nilai insane yang kemudian melembaga menjadi tradisi yang diwariskan secara turun-temurun dan mengikat anggota masyarakat yang mendukungnya. Penyelenggara pendidikan Islam (pewaris dari warisan orang tua) memiliki tugas tidak saja menginterpretasikan nilai-nilai tersebut, tetapi juga bagaimana mengontrol nilai-nilai tersebut, tetapi juga bagaimana mengontrol nilai-nilai-nilai tersebut untuk mendekati pada nilai idealnya (*ilabiyah*), sehingga terjadi keselarasan dan keharmonisan batin dalam menjalankan nilai tersebut.<sup>8</sup>

Kalau ditelaah secara realitas bahwa kedua nilai itu biasanya dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan Islam (pewaris dari warisan orang tua). Dalam konteks ini, menurut hemat penulis pendidikan dijadikan sebagai fungsi “cagar budaya”, pewarisan nilai (*transfer of values*). Kenyataan seperti ini, menurut A. Malik Fadjar<sup>9</sup> berimplikasi pada lembaga pendidikan yang hanya berupaya pada pemenuhan kuantitas peserta didik (populis) tetapi kurang berorientasi pada kualitas.

Kemudian, kalau kita telaah keberadaan lembaga pendidikan Islam kalau masih dipegang/kelola oleh pendiri, generasi pertama, dan kedua masih eksis. Namun, kalau sudah dipegang/kelola generasi ketiga, keempat mulai mengalami kemunduran disebabkan oleh motif dan orientasi penyelenggaraan pendidikan Islam berbeda dengan motif para pendiri. Disamping itu,

---

<sup>7</sup> Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Amzah, 2010), hal. 79

<sup>8</sup>Noeng Muhadjir, *Ilmu Pendidikan & Perubahan Sosial: Suatu Teori Pendidikan*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1987), hal. 144

<sup>9</sup> Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), hal. 69

dipengaruhi oleh pemahaman masyarakat terhadap lembaga pendidikan mulai menurun.

Kita menyadari dalam dinamika dan peradaban global saat ini, lembaga pendidikan Islam mengalami tantangan yang sangat berat. Yakni masyarakat mulai terbelenggu dengan pandangan positivisme, materialisme, dan kapitalisme sehingga segala sesuatu yang tidak memberikan faedah, keuntungan, dan peluang akan ditinggalkan. Bertolak dari pandangan di atas bahwa lembaga pendidikan Islam dianggap marginal oleh masyarakat memang cukup beralasan. Masyarakat menganggap lembaga pendidikan Islam tidak profesional, tidak berkualitas, nem dibawah rata-rata, *out put* tidak mampu berkompetisi dengan yang lain, dan bahkan dianggap manajemen lembaga pendidikan Islam amburadul (*Common Sense*).

### **3. Penguatan Organisasi (pemberdayaan kader)**

Motif penyelenggaraan pendidikan Islam tentu berbeda-beda tergantung perspektif penyelenggara pendidikan. Di samping motif dakwah Islam, pelestarian warisan orang tua adalah penguatan organisasi (pengkaderan). Seperti penyelenggaraan pendidikan Islam yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama (NU), Muhammadiyah, PKS dan lain-lain. Namun, dalam makalah ini, penulis hanya memaparkan motif penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama, dan Muhammadiyah.

Corak penyelenggaraan pendidikan Islam yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama tidak terlepas dari model pesantren. Banyak orang yang mengidentikan bahwa NU identik dengan pesantren, tentu pendidikan yang dikelola oleh NU tidak jauh dengan pesantren, yaitu mempertahankan tradisi ke-NU-an. Yang mana tokoh-tokoh pendirinya berasal dari dan pendiri pesantren, seperti KH. Hasyim Asy'ari, KH. Abdul Wahab Hasbullah. Beliau dari kecil, dewasa, tua hidup di pesantren. Sehingga sistem pendidikan Islam yang dikembangkan NU tidak terlepas dari corak pesantren.

Pembentukan organisasi NU tidak dapat dilepaskan dari dinamika internal umat Islam di Indonesia. Seperti tercantum pada anggaran dasar organisasi ini sejak didirikan. Organisasi ini bertujuan untuk menegakan syariat Islam menurut haluan *ablussunnah wal jamaah* yang bersandar pada madzab fiqh yang empat, yaitu Imam Syafi'I, Hanafi, Maliki, dan Hambali. Dari tujuan tersebut tergambar bahwa organisasi ini dibentuk untuk memelihara dan melestarikan pemikiran madzab fiqh sebagai pedoman dalam pengamalan ajaran agama.<sup>10</sup>

Dalam struktur Pengurus Besar Nahdlatul Ulama sampai tingkat ranting yang menangani pelaksanaan pendidikan adalah LP Ma'arif NU baik tingkat TK sampai perguruan tinggi. Kurikulum yang dipakai adalah mendasarkan pada kurikulum pemerintah dan ada beberapa tambahan mata pelajaran,

---

<sup>10</sup> Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 67

seperti Aswaja, ke-NU-an. Mata pelajaran tersebut adalah suatu usaha untuk mempertahankan pemahaman yang dipakai oleh NU, agar pengkaderan melalui jalur pendidikan tetap berjalan.

Kemudian penyelenggaraan pendidikan Islam yang dikembangkan dilingkungan Muhammadiyah agak berbeda dengan model pendidikan Islam di lingkungan Nahdlatul Ulama yang utamanya berbasiskan pesantren. Meskipun KH. Ahmad Dahlan berlatar belakang pesantren, gagasan pendidikan yang diterapkan di Muhammadiyah sangat dipengaruhi oleh sistem pendidikan sekolah-sekolah Belanda, terutama model pendidikan di sekolah Taman Siswa yang didirikan Budi Utomo. Pembaharuan sistem pendidikan Islam yang dirintis KH. Ahmad Dahlan tidak terlepas dari keterlibatan dan pergaulannya yang luas dengan lingkungan Budi Utomo. Disamping itu, KH. Ahmad Dahlan sendiri juga pernah mengajar di Belanda. Sehingga dalam perkembangannya sistem pendidikan yang dikembangkan Muhammadiyah lebih ekspansif.

Bidang pendidikan merupakan agenda program yang mendapatkan prioritas utama dilingkungan Muhammadiyah. Berbeda dengan Nahdlatul Ulama yang didirikan para Kyai tentu corak pendidikan yang didirikan identik dengan pesantren. Pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan Muhammadiyah sejak awal, yaitu dengan menerapkan kurikulum pengetahuan umum disamping pengetahuan agama. KH. Ahmad Dahlan pertama kali mendirikan madrasah Muhammadiyah dengan memasukan ke dalamnya pengetahuan umum selain pengetahuan agama; mendirikan sekolah *Muallimin* dan *Muallimat* (sekolah guru) di Yogyakarta pada tahun 1922, serta *Kulliyatul Mubalighin* dan *Mubalighat*.<sup>11</sup>

Kurikulum yang diterapkan di pendidikan Muhammadiyah mendasarkan pada program Muhammadiyah. Mata pelajaran al-Islam yang diajarkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah meliputi sub-sub mata pelajaran al Qur'an, Hadis, Akidah, ibadah, muamalah, akhlaq dan tarikh Islam. Buku-buku rujukan yang digunakan untuk pelajaran al-Islam di sekolah-sekolah Muhammadiyah untuk pendidikan dasar dan menengah dikeluarkan oleh Majelis pendidikan Muhammadiyah yang terdiri dari beberapa seri buku al-Islam untuk setiap jenjang pendidikan. Isi buku-buku al-Islam untuk semua jenjang pendidikan terutama berkaitan dengan dasar pengetahuan dan pengamalan ajaran Islam yang diperlukan seorang muslim. Hal ini berbeda dengan pendidikan dilingkungan pesantren dengan rujukan kitab kuning yang mengacu langsung pada pemikiran ulama. Pada lingkup yang lebih luas, kitab-kitab yang dipakai dilingkungan Muhammadiyah adalah Fiqh al-sunnah, dan Bidayah al-Mujtahid karangan Ibn Rusyd.<sup>12</sup> Buku-buku al-Islam yang diajarkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah diantaranya berisi tentang ke-Muhammadiyah-an adalah salah

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hal. 91

<sup>12</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, 1995), hal. 117-118

jalur penguatan organisasi (pengkaderan) melalui pendidikan, tidak bedanya dengan ke-NU-an yang diajarkan di sekolah-sekolah NU.

Kalau ditelaah pengelolaan lembaga pendidikan di NU dan Muhammadiyah sangat berbeda. Kalau di NU yang menangani dan mengelola pendidikan adalah LP Ma'arif NU. Namun keberadaan LP Ma'arif hanya sebatas mengumpulkan lembaga-lembaga pendidikan di bawah NU tidak mempunyai kewenangan instruksi langsung terhadap lembaga-lembaga yang bersangkutan. Namun kalau di Muhammadiyah lembaga-lembaga pendidikan yang dibawah naunganya mudah instruksinya.

#### 4. Persaingan Pengaruh

Motif penyelenggaraan pendidikan yang berikutnya dilatar belakangi oleh persaingan pengaruh. Persaingan pengaruh tersebut bisa berasal dari kyai, tokoh masyarakat, organisasi kemasyarakatan dan lain-lain. Dalam makalah ini, penulis mencoba membatasi dalam wilayah pengaruh kyai, sebab kyai mempunyai pengaruh besar terhadap keberadaan pendidikan santri dan masyarakat.

Kedudukan dan pengaruh kyai terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kyai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama; kesalehan yang tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dilingkungan komunitas santri. Nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren seperti ikhlas, *tawadlu'*, dan orientasi kepada kehidupan ukhrowi untuk mencapai *riyadhab*.

Nilai-nilai *tawadlu'*, yang tercermin dari ketundukan dan kepatuhan para santri terhadap kyainya mewarnai hampir seluruh relasi sosial yang melibatkan kyai. Pola hubungan yang hierarki itu tidak hanya berlangsung dengan para kyai, tetapi juga dengan anak keturunan dan kerabatnya. Karena keluarga kyai dipandang memiliki kedudukan khusus dalam sistem sosial pesantren. Mereka dianggap mempunyai hubungan darah dengan para bangsawan di Jawa.<sup>13</sup>

Kalau ditelaah dari paparan di atas kedudukan kyai sangat berpengaruh dalam pesantren, tidak terkecuali sistem pendidikan Islam yang berada di pesantren. Bila keluarga kyai mengalami konflik karena suatu masalah dan mengakibatkan *firqoh*, dan tidak adanya *islah* akan berdampak kepada eksistensi pesantren dan sistem pendidikan yang ada dalam pesantren. Konflik tersebut menjadikan kepemimpinan pesantren menjadi terpecah, ada sekelompok santri yang mengikuti kyai A, dan ada sekelompok santri yang mengikuti kyai B. Dampak tersebut berimbas pula kepada eksistensi sistem pendidikan Islam, akhirnya ada lembaga pendidikan yang dipimpin kyai A, dan ada lembaga pendidikan yang dipimpin kyai B. Walhasil, antar kyai saling

---

<sup>13</sup> Dawam Raharjo (ed), *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), hal. 35

bermusuhan dan memperebutkan pengaruh masing-masing agar pesantren dan lembaga pendidikannya diakui oleh santri, masyarakat dan pemerintah. Misalnya, kasus Universitas Darul Ulum Jombang, dan kasus-kasus yang lain.

### **5. Tuntutan Masyarakat**

Kalau kita telaah motif penyelenggaraan pendidikan Islam adanya tuntutan dari masyarakat, dimungkinkan karena jauhnya lembaga pendidikan yang ada. Oleh karena itu, ada orang yang dianggap mampu oleh masyarakat untuk menyelenggarakan pendidikan. Berangkat dari tuntutan masyarakat tersebut, akhirnya menyelenggarakan pendidikan seadanya.

Kelebihan motif penyelenggaraan pendidikan adanya tuntutan masyarakat akan lebih bisa bertahan. Sebab masyarakat memerlukan kehadiran lembaga pendidikan tersebut. Masyarakat punya rasa tanggung jawab seandainya lembaga pendidikan tersebut tutup. Akhirnya, anak-anak mereka dimasukan ke lembaga tersebut. Disamping itu, kelebihan yang lain adalah masyarakat mudah diajak berpartisipasi dalam pembiayaan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan, hal ini disebut konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*). Namun, sisi kelemahannya adalah penyelenggaraan pendidikan apa adanya. Perubahan dan inovasi kurang dilakukan karena SDM kurang memadai, karena hanya tuntutan dari masyarakat, daripada tidak ada.

### **6. Amanat Dari Tokoh**

Kalau kita menelaah motif penyelenggaraan pendidikan Islam adakalanya amanat dari tokoh. Hal ini biasa terjadi di pondok pesantren. Suatu misal, ada kyai yang mempunyai pondok pesantren, namun tidak mempunyai anak kandung, akhirnya kyai memberi amanat kepada seseorang untuk mengelola pesantrennya atau lembaga pendidikannya. Atau kyai tidak mempunyai anak laki-laki hanya anak perempuan, akhirnya kyai memberi amanat salah satu dari menantunya laki-laki untuk menggantikannya, dan lain-lain.

Hal yang demikian, akan membawa dampak pada penyelenggaraan pendidikan Islam yaitu akan berjalan dengan baik, bila yang diberi amanat kyai adalah orang yang mempunyai kompetensi dalam penyelenggaraan pendidikan. Dan sebaliknya, bila yang diberi amanat oleh kyai adalah orang tidak mempunyai kompetensi dalam penyelenggaraan pendidikan, maka lembaga pendidikan akan mengalami stagnasi (*la yahya wala yamutu, wujuduhu kaadamibi*).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Muchammad Eka Mahmud, *Kepemimpinan*, hal. 45



pendidikan Islam yang telah diselenggarakan. Secara teori dan realitas di lapangan, penyelenggaraan pendidikan akan tetap survival bila ada visi, misi yang jelas, inovasi dan didukung oleh skill, insentif, sumber daya (fisik dan non fisik, termasuk SDM), kepemimpinan dan manajemen yang profesional dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Menurut hemat penulis, kalau kita menelaah eksistensi lembaga pendidikan yang didirikan dengan motif dakwah, pelestarian warisan orang tua, penguatan organisasi, persaingan pengaruh, tuntutan masyarakat, amanat tokoh eksistensinya akan sama, yaitu akan mengalami penurunan (jumlah siswa), gulung tikar bila penyelenggaraannya apa adanya. Sebaliknya, akan mengalami perbedaan eksistensinya bila lembaga pendidikan selalu ada perubahan, inovasi, penguatan manajerial, pemberdayaan SDM, pemberdayaan pengelolaan keuangan, sarana prasarana yang memadai dan selalu tanggap terhadap perubahan. Barangkali dapat dilihat, eksistensi UNISMA Malang dan UMM.

#### **D. IMPLIKASI PADA MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN**

Kalau kita telaah dan cermati motif penyelenggaraan pendidikan Islam yang bervariasi tersebut berimplikasi pada pola-pola kepemimpinan dan manajemen yang berbeda-beda. Motif penyelenggaraan pendidikan Islam karena dakwah, pola kepemimpinan dan manajemen yang diterapkan adalah nilai keikhlasan dan kejujuran (ikhlas beramal). Segala sesuatu yang dikerjakan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam bermuara kepada ibadah kepada Allah. Para penyelenggara pendidikan (kepala sekolah, guru, staf) bekerja seutuhnya untuk dakwah *lillahi ta'ala*, sehingga imbalan yang didapat tidak seimbang dengan jerih payah yang dikerjakan.

Penyelenggaraan pendidikan Islam semacam ini banyak ditemukan di pesantren tradisional. Kondisi manajemen pesantren tradisional hingga hari ini sangat memprihatinkan, suatu keadaan yang membutuhkan solusi dengan segera untuk menghindari ketidakpastian yang berlarut-larut. Kenyataan ini menggambarkan bahwa kebanyakan pesantren tradisional dikelola berdasarkan tradisi, bukan profesionalisme berdasarkan keahlian (*skill*), baik *human skill*, *conceptual skill*, maupun *technical skill* secara terpadu. Akibatnya tidak ada perencanaan yang matang, distribusi kekuasaan atau kewenangan yang baik dan sebagainya.

Tradisi ini merupakan salah satu kelemahan pesantren-meskipun dalam batas-batas tertentu dapat menumbuhkan kelebihan. Dalam perspektif manajerial, landasan tradisi dalam mengelola suatu lembaga, termasuk pesantren menyebabkan produk pengelolaan asal jadi, tidak memiliki fokus strategi yang terarah, dominasi personal terlalu besar, dan cenderung eksklusif dalam pengembangannya. Bila saja pesantren tradisional sejak semula dikelola secara profesional berdasarkan skill manajerial, tentu telah mampu

berkembang dengan pesat menjadi pusat kajian ke-Islaman yang progresif dan produktif dalam menghasilkan karya-karya ilmiah yang berbobot. Bahkan, dapat mengembangkan kajiannya pada berbagai disiplin ilmu seperti Harvard University di Amerika yang dahulu merupakan “pesantren” umat katolik. Faktor utama keterlambatan ini adalah manajemen.<sup>15</sup> Dengan demikian dapat diambil benang merah bahwa penyelenggaraan pendidikan Islam bermotif dakwah ada kelebihan, namun juga banyak kekurangan. Dari segi kelebihannya efisiensi biaya dapat diminimalisir dengan sekecil-kecilnya. Dari segi kekurangannya pola kepemimpinan dan manajemen ala kadarnya (tidak profesional), sebab semuanya ikhlas beramal untuk dakwah.

Kemudian implikasi manajemen dan kepemimpinan penyelenggaraan pendidikan yang bermotif pelestarian orang tua adalah tergantung pada penyelenggara pendidikan. Kalau pewaris adalah orang yang profesional dalam memanaj dan menggunakan skill manajerial tentu berdampak pada eksistensi lembaga pendidikan dan tidak menutup kemungkinan menjadi lembaga pendidikan unggul. Bila pewaris adalah orang yang tidak memiliki kemampuan manajerial yang baik, tentu pengelolaan ala kadarnya dan berdampak pada eksistensi lembaga.

Kemudian penyelenggaraan pendidikan Islam bermotif penguatan organisasi (pemberdayaan kader) akan berimplikasi pada pola kepemimpinan dan manajemen yang berbeda. Sebagai contoh pola manajerial di Nahdlatul Ulama dalam perekrutan *top leader*, manajer, karyawan, staf masih membawa simbol keorganisasian. Dalam perekrutan tersebut yang diutamakan adalah orang NU walaupun tidak mempunyai kemampuan dalam bidangnya. Hal dapat dilacak di dalam perekrutan karyawan di LP Ma’arif NU. Akibat pola manajemen yang masih mementingkan kadernya berdampak pada pencapaian hasil prestasi yang diinginkan tidak maksimal.

Pola yang demikian juga berlaku di Muhammadiyah, dalam merekrut pimpinan, karyawan dan staf masih melihat latar belakang si karyawan. Kenyataan yang demikian dapat dilacak dalam perekrutan karyawan di lembaga pendidikan Muhammadiyah. Memang perlu diakui pola perekrutan di Muhammadiyah agak sedikit terbuka dibanding di lembaga pendidikan NU. Pola-pola manajemen yang semacam ini masih menjangkiti lembaga pendidikan yang dibawah naungan organisasi kemasyarakatan, selain NU dan Muhammadiyah seperti lembaga pendidikan PKS, dan lain-lain.

Implikasi kepemimpinan dan manajemen pendidikan yang bermotif persaingan pengaruh berbeda dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermotif dakwah, penguatan organisasi. Pola yang bermotif persaingan pengaruh akan menawarkan hal yang baru yang dianggap monumental dan membawa pengaruh, seperti misalnya Universitas Darul Ulum Jombang menjadikan Gus Dur sebagai Rektornya. Namun kenyataannya, tetap tidak ada

---

<sup>15</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen*, hal. 59

perubahan dikarenakan pihak kyai yang berebut pengaruh tersebut tidak memiliki pola skill manajerial yang profesional.

Kemudian implikasi manajemen dan kepemimpinan terhadap motif tuntutan masyarakat berbeda dengan motif persaingan pengaruh. Motif tuntutan masyarakat sangat tergantung penyelenggara pendidikan. Kalau penyelenggara pendidikan memiliki pola manajerial yang profesional tentu akan dikelola dengan professional, baik perekrutan *top management, middle management, low management*. Dan sebaliknya, bila orang yang dipercaya oleh masyarakat sebagai penyelenggara pendidikan tidak memiliki pola manajerial yang profesional akan berimplikasi pada pengelolaan lembaga seadanya.

Kemudian penyelenggaraan pendidikan Islam bermotif amanat dari tokoh (kyai) akan berimplikasi pada pola manajemen dan kepemimpinan yang hampir sama dengan tuntutan masyarakat. Bila yang diberi amanat adalah orang yang mempunyai pola manajerial yang profesional dalam penyelenggaraan pendidikan, tentu keputusan, ketetapan dalam urusan lembaga akan memakai pola manajerial yang profesional. Dan sebaliknya bila yang diberi amanat orang yang tidak memiliki pola manajerial yang profesional, maka pengelolaan lembaga akan cenderung seadanya.

## **E. MENUJU PADA PEMBERDAYAAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

Pemberdayaan sumber-sumber pendidikan dalam motif penyelenggaraan pendidikan Islam tentu berbeda-beda. Sebab setiap lembaga pendidikan menyesuaikan kondisi riil lembaganya. Tidak semua lembaga pendidikan memiliki sumber-sumber pendidikan yang memadai, baik yang menyangkut sumber daya manusia maupun sumber daya finansial. Hal ini akan berdampak terhadap kelanjutan penyelenggaraan pendidikan.

Oleh karena itu, tidak heran bila kita melihat kondisi pendidikan Islam yang hanya mampu bertahan beberapa tahun dan berakhir dengan kondisi yang biasa di sebut oleh slogan “*la yahya wala yamutu*”, hidup enggan mati tak mau, tidak berdaya dan tidak bermutu, sebagai cermin keadaan yang memprihatinkan secara berkesinambungan.<sup>16</sup>

Dengan melihat kondisi tersebut, menurut hemat penulis sudah seharusnya penyelenggara pendidikan Islam yang bermotif apapun berjuang keras memberdayakan sumber-sumber pendidikan dengan jalan perubahan dan inovasi. Penyelenggara pendidikan dalam mengelola dan menyelenggarakan pendidikan dituntut serius dan tidak sekadarnya. Ia harus mampu memberikan *quality assurance* (jaminan mutu), mampu memberikan layanan prima, serta mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada peserta didik, orang tua, masyarakat ataupun *stakeholders* lainnya.

---

<sup>16</sup>*Ibid*, hal. 44

Penyelenggara pendidikan harus mengembangkan dan memberdayakan SDM yang berkualifikasi dan berkompetensi, serta melakukan sinkronisasi dengan kebijakan pendidikan nasional dengan cara memenuhi standar-standar nasional yang ada, dan bahkan meningkatkannya ke standar yang lebih tinggi, sehingga eksistensinya diakui di tingkat regional, nasional, maupun internasional.

Model pemberdayaan yang lain, dapat melalui manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam yaitu suatu upaya sistematis dalam merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan lembaga pendidikan dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan dengan segala aspeknya mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan Islam berkembang kearah yang lebih baik, lebih besar, lebih sempurna. Indikator lebih baik dan sempurna itu, meliputi banyak hal, antara lain bidang pembelajaran, ketenagaan, administrasi, sarana prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat sebagai stakeholders-nya.<sup>17</sup>

Dalam konteks pesantren model pemberdayaan manajemen pesantren adalah keputusan-keputusan kyai harus diturunkan menjadi realitas kegiatan. Proses *breaking down* itu mestinya melalui tiga level manajemen dengan masing-masing tugas khusus. Dari manajemen puncak (*top management*), menuju manajemen madya/menengah (*middle management*), kemudian manajemen tingkat bawah (*low management*), dan berakhir pada staf. Praksisnya, adalah manajemen puncak dikendalikan kyai, manajemen madya/menengah dikendalikan ustadz senior, sedangkan manajemen tingkat bawah dikendalikan oleh ustadz junior.

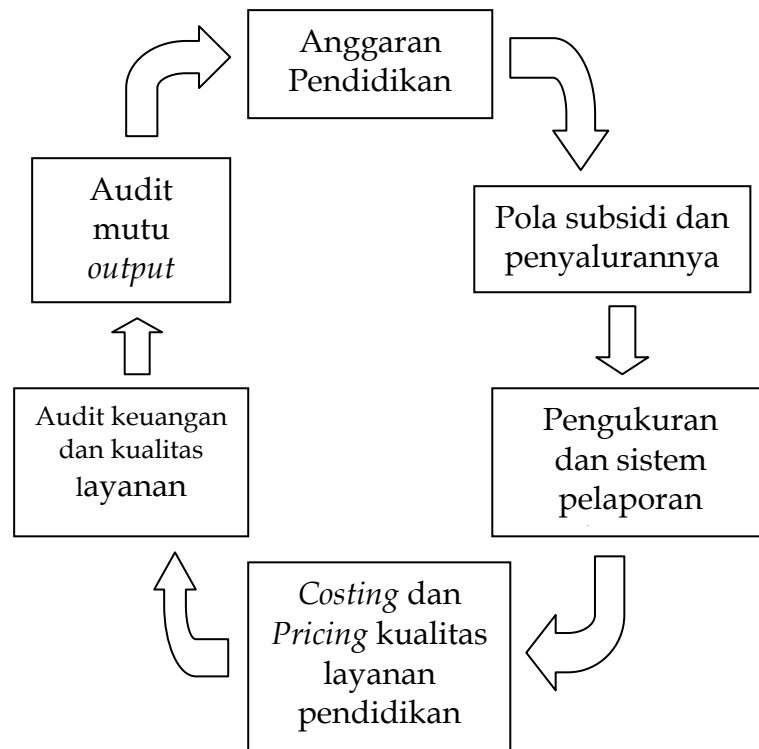
Kiai sebagai manajer puncak bertugas menentukan sasaran dan kebijakan, memberikan bimbingan dan pengarahan, serta menentukan standart kinerja. Ustadz senior sebagai manajer madya mengemban tugas menginterpretasikan dan menjelaskan kebijakan manajer puncak, berpartisipasi dalam membuat keputusan yang operasional, dan melatih manajer tingkat bawah. Adapun ustadz junior sebagai manajer tingkat bawah memiliki tugas merencanakan kegiatan sehari-hari, membagi tugas pada para anggota, melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan bawahannya, mengatur material, peralatan, dan perlengkapan, serta memelihara disiplin.<sup>18</sup>

Kemudian model pemberdayaan manajemen finansial (keuangan) merupakan cermin dari kualitas layanan pendidikan. Transparansi dan *open management* dalam pemasukan, penggunaan keuangan adalah kunci keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kualitas layanan pendidikan merupakan poin penting terhadap hadirnya mutu *out put* dan *outcome* dari sebuah lembaga pendidikan. Mengenai hubungan manajemen finansial/keuangan dengan kualitas layanan pendidikan dapat dilihat bagan dibawah ini

---

<sup>17</sup> Baharuddin Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hal. 54

<sup>18</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen*, hal. 73



Dari skema diatas, dapat dikatakan bahwa kualitas layanan pendidikan diperoleh dari proses pengendalian dan biaya yang dikeluarkan. Informasi laporan biaya terutama aktivitas dan unit *cost* yang seharusnya diawasi, membuktikan bahwa kualitas layanan dan variasinya, amat ditentukan dengan kemampuan pengelolaan keuangan dengan tepat dan akurat.<sup>19</sup> Hal ini menjelaskan bahwa sistem biaya sebagai bagian dengan manajemen keuangan merupakan salah satu penentu terwujudnya kualitas pendidikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dari sinilah pentingnya pemberdayaan dalam manajemen finansial/keuangan.

## F. KESIMPULAN

Lembaga pendidikan Islam di Indonesia ada dimana-mana. Hal ini menandakan adanya motif dan semangat terhadap penyelenggaraan pendidikan

<sup>19</sup> Baharuddin Moh. Makin, *Manajemen*, hal. 152

Islam. Motif penyelenggaraan pendidikan tersebut tidak terlepas dari motif dakwah Islam, pelestarian warisan orang tua, penguatan organisasi (pemberdayaan kader), persaingan pengaruh, tuntutan masyarakat, amanat dari tokoh, dan lain-lain.

Menurut hemat penulis, penyelenggaraan pendidikan Islam yang bermotif apapun, akan mengalami penurunan, *la yahya wala yamutu*, atau bahkan gulung tikar, bila penyelenggara pendidikan hanya apa adanya, tidak ada perubahan, tidak ada inovasi, tidak ada visi misi yang jelas, tidak ada skill manajerial, tidak ada insentif yang memadai, dan tidak ada pemberdayaan sumber daya manusia, dan sumber daya finansial yang memadai. Hal tersebut, akan mempengaruhi kelangsungan hidup lembaga. Lembaga akan eksis bila ada perubahan, inovasi, pengelolaan dan manajerial yang profesional, transparansi pengelolaan keuangan, dan pemberdayaan SDM. Sudah selayaknya penyelenggara pendidikan Islam berpikir ke depan, yaitu berpikir bagaimana memajukan lembaga pendidikan, bukan berpikir golongan, suku, paham. Oleh karena itu, pemberdayaan sumber-sumber pendidikan adalah penting, diantaranya pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu penyelenggara pendidikan (kepala sekolah/madrasah, guru, staf, siswa dan lain-lain) dibarengi dengan pemberdayaan manajemen finansial.

## BIBLIOGRAFI

- Bruinessen, Martin Van., *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, Bandung: Mizan, 1995
- Djamas, Nurhayati., *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Fadjar, Malik., *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Fajar Dunia, 1999
- Hafiduddin, Didin., *Dakwah Aktual*, Jakarta: Gema Insani Press, 1998
- Mahmud, Muchammad Eka., *Kepemimpinan & Manajemen Pendidikan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Sejahtera Kita, 2010
- Makin, Baharuddin, Moh., *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010
- Mardiyah, Kepemimpinan Kyai Dalam Mempertahankan Budaya Organisasi (Studi Kasus PP. Lirboyo Kediri, PM. Gontor Ponorogo, Pesantren Tebuireng Jombang), Malang : Disertasi Tidak Dipublikasikan, UIN Malang, 2010
- Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Muhadjir, Noeng., *Ilmu Pendidikan & Perubahan Sosial: Suatu Teori Pendidikan*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1987
- Muriah, Siti., *Metodologi Dakwah Kontemporer*, Yogyakarta: Mitra Pustaka, 2000

- Qomar, Mujamil., *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Raharjo, Dawam.,(ed), *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985
- Umar, Bukhari., *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Amzah, 2010