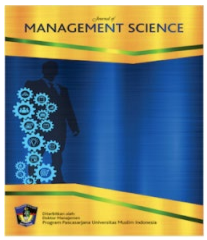
Journal of Management Science (JMS)
Volume 3 No. 2 (2022) Juli - Desember

P-ISSN: 2722-4937, E-ISSN: 2722-4961
Website: http: pasca-umi.ac.id/index.php/jms
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



Perspektif Pendidikan Islam Tentang Manajemen Perubahan Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Mahlani[1], Abustani Ilyas[2], Nashiruddin Pilo[3], Hasibuddin Mahmud[4]

[1] Universitas Muhammadiyah Makassar. Email: mahlani.emse@gmail.com
[2,3,4] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia, Makassar.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) mengkaji perspektif pendidikan Islam tentang manajemen perubahan untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam2) menganalisis perspektif pendidikan Islam tentang manajemen perubahan untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam3) mendeskrepsikan Output formulasi manajemen perubahan terhadap pengembangan kelembagaan pendidikan islam Dalam menjawab permasalahan tersebut, penulis menggunakan pendekatan multidisipliner, yaitu historis, sosiologis, teologis, filosofis dan pendekatan pedagogis-manajerial.Jenis penelitian ini tergolong Library Research, data dikumpulkan dengan mengutip,menyadur dan menganalisis dengan menggunakan analisis isi (content analysis) analisis wacana dan penafsiran teks terhadap literatur yang representatif dan mempunyai relevansi dengan masalah yang dibahas, kemudian mengulas dan menyimpulkannya. Setelah mengadakan pembahasan tentang manajemen perubahan untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam dilihat dari perspektif pendidikan Islam, maka perlu ada perubahan perspektif meliputi perubahan paradigma pengembangan ilmu baik dari aspek ontologi, epistemologi aksiologi, maupun tujuan perubahan dengan mengacu kepada term-term kunci tentang perubahan, terminologi pendidikan Islam dan teori-teori perubahan yang dibangun dalam Islam. Dengan mengkaji elemen-elemen tersebut, dapat teridentifikasi tipologi, faktor-faktor pendorong, model koordinasi, komunikasi dan resistensi perubahan. Kemudian perlu ada perubahan pada aspek proses manajemen perubahan meliputi cara mengelola manajemen perubahan yang efektif dalam lembaga pendidikan Islam dengan mengacu kepada konsep dasar manajemen dalam perspektif Islam dan fungsi-fungsinya yang intinya pada tata kelola dengan komitmen yang kuat untuk berubah yang prosesnya diinspirasi oleh Alqr'an baik dalam pendekatan mazhab individu, kelompok maupun sistem terbuka. Perubahan pada aspek out put meliputi, perubahan mindset, rumusan sistem pendidikan yang islami, desain pendidikan bermutu, rekonstruksi nilai-nilai dalam kelembagaan pendidikan Islam, penghargaan terhadap kemanusiaan, serta keteladanan dalam kepemimpinan manajeman perubahan sebagai inti dari kesuksesan. Implikasi penelitian ini semestinya perubahan yang terjadi tidak bersifat destruktif. Perubahan seyogyanya berpihak kepada kualifikasi-kualifikasi positif dan konstruktif, sejalan dengan perintah Tuhan dalam Alqur'an, dan diimlementasikan dalam prilaku kehidupan sehari-hari Nabi Muhammad SAW. Lembaga-lembaga pendidikan Islam terutama pesantren, perlu merumuskan dan mendesain kembali perubahan-perubahan dan manajemennya agar lembaga pendidikan Islam tetap berkembang dan survive dan perubahan-perubahan yang terjadi tidak melahirkan resistensi dan konflik seiring dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi sebagai ciri peradaban baru Islam.

Kata Kunci: *Pendidikan Islam, Manajemen, Perubahan*.

1. Pendahuluan

Perubahan (*change*) adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa yang akan datang. Kaedah-kaedah *usuliyah* tentang perubahan sosial dan penegakkan hukum seperti "*tagayyur al-Ahka>m bi taghayyuri al-zama>n wa al-maka>n*" (Hukum berubah sesuai dengan perubahan zaman dan temapat) adalah antara lain, kaedah-kaedah yang menjadi acuan normatif dan selalu relevan dengan perubahan situasi dan kondisi zaman yang terus berubah dan berkembang sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi dewasa ini.[1] Dengan demikian, maka Islam sebagai agama yang membawa misi perubahan

[1] https://www.rumahfiqh.com.yphp, diakses 30/7-2022

akan selalu langgeng dengan segala zaman dan tempat[2] disetiap situasi dan kondisi kapan dan dimanapun (*sha>lihun likulli zaman>in wa maka>nin*).

Secara filosofis perubahan didefinisikan sebagai proses dari keadaan potensial "menjadi" keadaan aktual atau sebaliknya, dari keadaan aktual "menjadi" keadaan potensial.[3] Kata "menjadi" dalam definisi perubahan yang dikemukakan diatas menunjukkan adanya gerak dalam proses yaitu "proses perubahan". Seperti ungkapan Heraclitus (535-475 SM) bahwa "semua yang ada mengalir "*panta rhei kai uden menei"* Ibarat melangkahi sungai, seseorang bahkan tidak dapat melangkah dua kali kedalam sungai yang sama, karena setiap awal adalah permulaan dari akhirnya.[4] Dengan kata lain, air sungai yang dilangkahi sebenarnya itu bukan air sungai yang sama, tetapi aliran air yang lain, maka sungai sebagai suatu identitas tetap dipertahankan namun air berubah secara terus menerus.

Pemikiran Heraclitus paling tidak, mewakili pemikiran anti substansialisme dari filsafat Yunani paling awal, yang dipertentangkan dengan paham substansialisme tentang perubahan yang mengatakan bahwa perubahan hanyalah perpindahan posisi dan konfigurasi elemen-elemen.[5] Studi ini berusaha menampilkan manajemen perubahan, konsen pada pengelolaan lembaga pendidikan, sebagai obyek kajian manajemen pendidikan Islam, dilihat dari perspektif pendidikan Islam, untuk pengembangan kelembagaan pendidikan Islam.

Perubahan jika ditelisik dari aspek sejarah Islam, maka momentumnya ditemukan pada peristiwa hijrahnya Nabi dari Mekkah ke Madinah. Paling tidak ada tiga hikmah besar, dari peristiwa hujrah terkait dengan perubahan, yang sampai kini masih tetap aktual . Pertama, Peristiwa hijrah mengajarkan kepada kita bahwa segala sesuatu perlu persiapan dan perencanaan yang matang. Bahwa dalam berjuang, iman dan doa saja tidaklah cukup. Mungkin ada orang yang setiap malam berdoa, namun jika tidak dibarengi dengan persiapan, akan membuat perencanaan dan pelaksanaannya mengalami kegagalan. Ali berkata: *Man asa>'a tadbi>ran ta'ajjala tadmi>ran* (siapa yang jelek perencanaannya, akan cepat kehancurannya). Makanya ada ungkapan *Plan your work and work your plan*. Dalam hijrah, Nabi melakukan persiapan dengan perencanaan yang cermat, akurat, matang dengan pembagian tugas yang bagus. Kedua, Para pendukung hijrah Nabi itu kebanyakan para pemuda. Ali bin Abi Thalib, yang menggantikan Nabi untuk tidur di tempat tidur Nabi. Kemudian Amir bin Tahirah, Asma seorang pemudi, Abdullah bin Abu Bakar, dan seorang yang bertugas untuk membuka jalan bernama Mas'ad bin Umair. Di sini terlihat betapa peran pemuda dalam peristiwa hijrah itu demikian besar. Gerakan Islam berhasil secara meyakinkan dan mengesankan, jika para pemuda banyak berperan dalam perjuangan. Ketig*a*, Arti pentingnya disiplin. misalnya, kalaulah waktu saja waktu itu Ali tidak disiplin untuk menetap di atas tempat tidur Nabi, meski ancamannya adalah nyawa. Kemudian, kalau Abdillah bin Abu Bakar tidak melaksanakan tugasnya, tidak memberitahu Nabi bahwa mereka sudah kelelahan dan tidak menemukan jejak, mungkin Nabi tidak berangkat. Kalau Asma tidak berangkat mengantar makanan, kalau Amir bin Tahirah tidak menghapus jejak, mungkin peristiwa hijrah itu akan gagal.[6] Dengan hijrah terbentuklah Darul Islam (*Islamic state*) di Madinah dan kaum muslimin mempunyai negara sendiri. Dengan hijrah pula kaum muslimin dianggap sebagai satu umat dan dapat membentuk spesifikasi karakternya yang sangat unik, dan setelah hijrah, barulah turun ayat- ayat Alqur'an yang membawa perintah kewajiban dan tatanan hukum formal bagi kaum muslimin. Madinah itu sendiri secara umum diartikan sebagai kota, tetapi sebetulnya *al-Madi>nah* itu mengandung makna "peradaban". Karena itu kota identik dengan perubahan dan membangun kota berarti membangun peradaban.

Dengan demikian, setiap perubahan yang dibangun harus dipersiapkan dan direncanakan dengan matang, disiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, jujur, amanah serta disiplin dalam menjalankan tugasnya. Momentum hijrah pada esensinya adalah titik perubahan dan transformasi yang sangat penting dalam kehidupan muslim dan sejarah Islam. Transformasi dari kenyataan nafsi-nafsi tanpa ukhuwah kepada eksistensi integritas *ummatan wa>hidah* (umat yang

---

[2] Roni Ismail, *Menuju Hidup Islami,* (Yogyakarta: Insani Madani, 2008), h. 91-92

[3] Louis O. Kattsof, *Element of Philosophy*, terj. Soejono Soemargono, *Pengantar Filsafat,* (Yogyakarta, Tiara Wacana Yogya, 1992), h. 55. Lihat juga, Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam*, (Semarang, EF Press Digimedia, 2015), h. 5-6.

[4] Louis O. Kattsof, *Element of Philosophy*, terj. Soejono Soemargono, *Pengantar Filsafat*, h. 55, Lihat juga, Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam*, h. 5-6. Lihat juga : Jamal Abdul Hadi Muhammad Mas'ud, *Sirah Khatam al-Mursali<n Muhammad, munzu al-Mi<lad wa Hatta< al-Mama<t* (Cet. I., Mesir: Dar al-Salam, 1427), h. 168

[5] Louis O. Kattsof, *Element of Philosophy*, terj. Soejono Soemargono, *Pengantar Filsafat*, h. 55, Lihat juga, Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam*, h. 5-6.

[6] Sujiat Zubaidi dan Muhammad Muslih, *Kritik Epistemologi & Model Pembacaan Kontemporer* (Cet.I; Yogyakarta: LESFI, 2013), h. 303

bersatu) dalam akidah, ibadah dan akhlak . Maka hijrah sebenarnya adalah konsep perubahan, reformasi dan transformasi diri maupun masyarakat dalam Islam.[7] Michael Hard seorang wartawan, sekaligus ahli sejarah Amerika, dengan jujur mengakui bahwa diantara 100 tokoh paling berhasil meraih sukses luar biasa dalam perubahan, baik ditilik dari ruang lingkup agama, maupun ruang lingkup duniawi adalah Nabi Muhammad SAW.[8]

Sejauh yang dapat dijelaskan tentang perubahan, setidaknya, ada dua macam yang dapat dijelaskan, sekaligus mencerminkan bentuk perubahan itu sendiri ; *pertama*, perubahan yang dijelaskan sebagai gerak siklus (*cyclic change*) dan perubahan sejarah (*historical reccurence*), dan yang *kedua*, perubahan yang dijelaskan sebagai gerak maju yang biasa juga disebut dengan *progress.* Ide paling awal tentang siklus diinspirasi oleh fakta-fakta gejala alam yang dapat disaksikan dengan mata dan pengetahuan sehari-hari, seperti pergantian siang dan malam, peredaran matahari dan bulan, waktu makan, waktu tidur, lalu kemudian membentuk konsep dasar tentang *periodoi* (arti harfiah: jalan keliling), atau yang lebih abstrak lagi tentang generasi manusia atau nasib psikis dari individu-individunya. Selain itu, dikalangan filsuf Yunani awal pemikiran siklikal juga berasal dari pranata-pranata kuno mengenai babakan manusia, tentang cara hidup manusia yang diatur oleh musim dan kebiasaan, serta cara muncul dan berlalunya berbagai generasi. Dalam semua kemungkinan itu, konsep paling awal tentang pengulangan sejarah, khususnya di Barat, adalah ide siklik atau siklus dari roda peruntungan (*fortune's wheel*) yang merupakan *cyclos* dari kehidupan manusia.[9]

Namun ditangan para pemikir muslim seperti Ibnu Khaldun misalnya, *cyclic change* tidak hanya dimaknai secara biologis tetapi telah menjadi dasar-dasar transformasi peradaban Islam. Ibnu Khaldun membangun teorinya tentang tahapan timbul tenggelamnya suatu peradaban atau Negara menjadi lima tahapan yakni, 1) tahap sukses, dimana otoritas Negara didukung oleh masyarakat (*ashabiyyah*), yang berhasil menggulingkan kedaulatan dari dinasti sebelumnya, (*dzu 'ashabiyyah qawiyyah wa ba'sin syadidin*), 2) tahap tirani, dimana penguasa berbuat sekehendaknya pada rakyatnya, nafsu untuk menguasai menjadi tidak terkendali (*al-munafasah fi al-'istila' ala al-sulthah*), 3) tahap sejahtera, dimana ketika kedaulatan telah dinikmati, maka segala perhatian penguasa tercurah kepada usaha membangun negara (*al-inhima>ku fi al-tarf*), 4) tahap tentram dan damai, yaitu dimana penguasa merasa puas dengan segala sesuatu yang telah dibangun oleh para pendahulunya (*al-ra>ha>t wa 'adamu al-'inta>j*), dan yang terakhir 5) adalah tahap hidup boros dan berlebihan, dimana penguasa menjadi perusak warisan pendahulunya, pemuas hawa nafsu dan kesenangan, dan pada tahap ini Negara tinggal menunggu kehancurannya.[10]

Sedangkan, perubahan dalam bentuk gerak maju (*progress*) meskipun gagasannya sudah muncul sejak zaman Yunani Kuno, seperti dinyatakan olen Nisber, namun teorinya baru terwujud pada zaman modern, paling tidak ditangan pemikir-pemikir seperti Carlyle, Comte, Hegel dan Marx.[11] Dalam diskursus sejarah, teori ini, mencapai puncak dominasinya pada abad ke-19 dan ke-20. Perubahan dalam arti *progress* oleh para penganutnya ditekankan pada makna *improvement* (perbaikan).[12] Meskipun demikian, teori perubahan siklus masih menunjukkan pengaruhnya terhadap sejumlah pemikir seperti Nietzsche, Vico, Spengler dan Toynbee yang menekankan teorinya pada pengertian biologis atau analogi kehidupan, yakni lahir, kanak-kanak, remaja, dewasa, tua dan mati.[13]

Dalam Alqur'an surat al-Ra'ad ayat 11 pelaku dan penggerak perubahan ada dua, yaitu Allah,[14] dan manusia,[15] terutama manusia beriman, harus mampu memberikan arah moral dengan moral Alqur'an bagi setiap perubahan sosial, karena hukum moral Alqur'an menurut Fazlur Rahman adalah "perintah Tuhan" yang harus dijalankan, dan menjadi dasar ajaran Alqur'an yang

---

[7] Sujiat Zubaidi dan Muhammad Muslih, *Kritik Epistemologi & Model Pembacaan Kontemporer*, h. 309

[8] Sujiat Zubaidi dan Muhammad Muslih, *Kritik Epistemologi & Model Pembacaan Kontemporer*, h. 309

[9] Munzir Hitami, *Revolusi Sejarah Manusi*a (Cet.1; Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2009), h. 2

[10] Osman Raliby, *Ibn Chaldun: tentang masyarakat dan Negara* (Jakarta: Bulan Bintang, 1965), h. 153

[11] Charles Frankel, ed., *The Idea of Progres", dalam Paul Edward The Enscyclopedia of Philosophy,* Cet.VI, h. 483.

[12] Charles Frankel, *The Idea of Progres", dalam Paul Edward*, h. 483.

[13] Michael Moran, ed., *Thomas Carlyle, dalam Paul Edward, The Encyclopedia of Philosopy*, Cet.1, h.23.

[14] M. Quraish Shihab, *Membumikan Alqur'an ; Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat* (Cet. IX; Bandung; Mizan, 1995), h.246

[15] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, kesan dan Keserasian Alqur'an* (Cet.1; Jakarta: PT. Lentera Hati, 2002), h. 450

memancarkan titik beratnya pada monoteisme dan keadilan sosial.[16] Kegagalan dalam memberikan arah moral yang benar terhadap perubahan sosial, berarti kegagalan sebagai manusia beriman. Artinya, moral Alqur'an harus dapat mewarnai proses-proses perubahan yang terjadi, sebab sejarah akan terus bergerak, dan gerak sejarah dalam Islam menurut Abdul Hameed Siddique, tidaklah netral sebagaimana yang dipahami oleh penganut teori siklus organisme Barat seperti Spengler, dialektika Hegel, Marxisme dan Toynbee, tetapi berpihak kepada kualifikasi-kualifikasi positif sejalan dengan teori 'keberpihakan Tuhan'. Ia percaya adanya *ruh peradaban* sebagai benang merah dalam proses sejarah, walaupun dengan tampilan yang berbeda-beda.[17] Kebenaran dan kebatilan yang ditunjukkan Alqur'an adalah dua kutub peradaban yang selalu bersebrangan dan berhadap-hadapan, dan akan selalu menjadi fakta yang hidup sepanjang sejarah peradaban manusia selama manusia itu masih ada. Dalam terminologi Abdul Hameed Siddique sejarah bergerak melalui konflik antara *dar al-sala>m dan dar al-harb,* dan Tuhan selalu berpihak kepada kualifikasi-kualifikasi positif dari perubahan.[18]

Secara teologi, untuk menunjuk makna perubahan tersebut, Alqur'an menggunakan term, '*tagyiir*'[19] sebagaimana yang terdapat didalam QS. al-Ra'ad, 13/11 sebagai berikut :

لَهٗ مُعَقِّبٰتٌ مِّنْۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهٖ يَحْفَظُوْنَهٗ مِنْ اَمْرِ اللّٰهِ ۗاِنَّ اللّٰهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ ۗوَاِذَآ اَرَادَ اللّٰهُ بِقَوْمٍ سُوْۤءًا فَلَا مَرَدَّ لَهٗ ۚوَمَا لَهُمْ مِّنْ دُوْنِهٖ مِنْ وَّالٍ

Terjemahnya :

> *"Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia".*[20]

Imam al-Thabari menjelaskan makna ayat ini bahwa 'sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum dari keadaan yang sudah baik seperti keadaan sehat, sejahtera dan penuh kenikmatan, dengan cara merusak dan menghilangkan semuanya itu sehingga yang terjadi adalah sebaliknya, sampai mereka mengubah sesuatu yang ada pada diri mereka yaitu sikap dzalim antar sesama dan permusuhan terhadap orang lain.[21] Selanjutnya dijelaskan bahwa dasar hakikat setiap manusia itu sebagai orang yang berhak mendapatkan kenikmatan penuh dari Allah, adalah *fitrah* (suci) sebagaimana dalam hadits Rasulullah yang diriwayatkan al-Bukhari sebagai berikut :

"مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُوْلَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ، فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ، أَوْ يُمَجِّسَانِهِ كَمَا تُنْتَجُ الْبَهِيمَةُ بَهِيمَةً جَمْعَاءَ، هَلْ تُحِسُّونَ فِيْهَا مِنْ جَدْعَاءَ، ثُمَّ يَقُولُ: فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ

Artinya :

> *"Setiap anak lahir (dalam keadaan) fitrah, kedua orang tuanya (memiliki andil dalam) menjadikan anak beragama Yahudi, Nasrani atau bahkan beagama Majusi, sebagaimana binatang ternak memperanakkan seekor binatang (yang sempurna anggota tubunya). Apakah anda melihat anak binatang itu ada yang cacat (putus telinganya atau anggota tubuhnya yang lain), kemudian beliau membaca (tetaplah atas fitrah*

---

[16] Fazlur Rahman, *Islam,* (Terj.) Senoaji Saleh (Jakarta; Bina Aksara, 1987), h.49

[17] Abdul Hameed Siddique, *Philosophical Interpretation of Histor*y (Lahore: Kazi Publication, tth), h. 105-106

[18] Abdul Hameed Siddique, *Philosophical Interpretation of History,* h. 105-106

[19] Muhammad Fu'ad Abdul Baqi. *Al-Mu'jam al-Mufahras li al-Fa<dz Alqur'an Kari<m*, (Indonesia, Maktabah dahlan, tth.), h. 148. Sedangkan Ibnu Faris mengartikan kata *taghyir* dengan dua makna yakni pertama, shalihun (perbaikan), Ishlah (reformasi), dan manfaat (kegunaan), kedua, diartikan sebagai perbedaan antara dua hal (*ikhtila<f ala< syai'aini*) Lihat juga Ahmad Ibnu Faris Ibnu Zakariya, *Mu'jam al-Maqa>yis li alfadz Alqur'an al-Kari<m* (Indonesia : Maktabah Dahlan,t.th.), h.644-645

[20] Kementrian Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahnya,* h.337-338 dan h. 248

[21] Muhammad bin Jarir al-Thabari, *Ja<mi'ul Baya<n fi Ta'wi<l Al-Qur'an* (Muassasah ar-Risalah: 2000), Juz 16. h. 382 Lihat, Lihat juga *Tafsir al-Thabari*, Juz XV, h. 114 (versi online).

Allah) yang menciptakan menurut manusia fitrah itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah. Itulah agama yang lurus".[22]

Sedangkan Quraish Shihab menjelaskan secara linguistik tentang makna kata ما bahwa kata ما (apa) dalam ayat ini dimaknai sebagai mencakup perubahan apapun, yakni baik dari nikmat/positif kepada nikmat murka ilahi/negatif, maupun dari negatif ke positif. Demikian pula penggunaan kata قوم (kaum) menunjukkan bahwa hukum kemasyarakatan itu tidak hanya berlaku bagi kaum muslimin atau satu suku, ras, dan penganut agama tertentu tetapi ia berlaku umum, kapan dan dimanapun kaum itu berada.[23]

Secara umum dapat dipahami dari uraian diatas bahwa apabila ada kaum yang berbuat dzalim dan menciptakan permusuhan terhadap sesama, maka pada saat yang bersamaan kaum itu telah merubah keadaan yang baik yang ada pada dirinya seperti nikmat sehat, bahagia dan sejahtera serta nikmat-nikmat lainnya, yang diberikan Allah kepadanya menjadi malapetaka atau musibah dengan perbuatan yang dilakukannya. Dengan kata lain, kedzaliman dan permusuhan terhadap sesama, telah merubah keadaan dirinya menjadi lebih buruk, dan oleh karena itu ditimpakan kepadanya hukuman oleh Allah SWT. sebagai akibat dari perbuatannya sendiri.[24] Yang tidak berubah menurut Hameed Siddique adalah hukum-hukum Tuhan dan hakekat manusia. Dorongan-dorongan manusia hari ini sama dengan yang pernah ada sejak fajar peradaban menyinsing.[25]

Uraian analisis diatas menunjukkan bahwa perubahan memiliki makna yang sangat luas, tidak hanya terkait dengan kuantitas (terkait dengan angka-angka) dan kualitas (mutu) sebagaimana yang dipahami pada umumnya, tetapi mencakup semua respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan atau kekuatan-kekuatan dan desakan-desakan yang ada. Kekuatan dan desakan teknologi, ekonomi, politik, persaingan, dan aturan serta hukum membuat banyak organisasi dan institusi perlu berubah, karena diperlukan adaptasi untuk dapat '*survive*' meskipun disadari bahwa tekanan dan desakan yang memprovokasikan perubahan dapat dianggap sebagai tantangan, rintangan, ancaman atau peluang. Yang jelas reaksi akan ada.[26] Reaksi adalah anti tesa dari fakta-fakta dan problematika perubahan yang terjadi dengan segala sifat, bentuk dan ruang lingkup situasi dimana perubahan itu terjadi.

Analogi Perubahan dikemukakan oleh Heraklitus sebagai 'perang' (*polemos*) antara dua situasi (yang diharapkan dan yang tidak diharpkan) bukan untuk menghancurkan, tetapi justru untuk melahirkan *ekuilibrium* (keseimbangan) yang berbeda setiap saat, untuk kemudian melahirkan sebuah konstruksi kesatuan wujud yang baru lagi, yang lalu dipresepsikan oleh manusia sebagai "perubahan". tiga aspek yang terkait dengan kasatuan wujud yang baru dalam perspektif pemikirannya adalah perubahan, pertentangan dan harmoni.

Dalam teori siklus Spengler sebagaimana diuraikan diatas dikemukakan bahwa kebudayaan manusia itu tumbuh, berkembang dan nantinya akan pudar laksana siklus gelombang yang muncul mendadak, berkembang dalam barisan-barisan gelombang yang rapi, dan kemudian lenyap, atau laksana tahap-tahap perkembangan seorang manusia dari masa anak-anak, remaja, dewasa, tua dan akhirnya punah. Acuan Spenger dalam pola siklus adalah kebudayaan besar yang telah di anggapnya punah, seperti kebudayaan Yunani, Romawi dan Mesir. Dalam bukunya yang berjudul *The Decline of The west,* Spengler mengatakan bahwa kebudayaan Barat pun akan mengalami kepunahan. Setiap peradaban besar menjalani proses penahapan kelahiran, pertumbuhan, perkembangan dan keruntuhan, selanjutnya perubahan sosial akan kembali pada tahap kelahirannya kembali, dan begitu seterusnya.

Sedangkan Ibn Khaldun, lebih jauh menjelaskan sebagaimana diuraikan sebelumnya, dalam teori siklusnya mengatakan bahwa jatuh bangunnya peradaban itu, juga memunculkan tahapan-tahapan menjadi tiga generasi yaitu; (1) Generasi pembangun yang dengan segala kesederhanaan dan

---

[22] Ibnu Hajar al-Asqalani, *Fathul Ba<ri* (penjelasan kitab Shahih al-Bukhari). Terj. Amiruddin, Jilid XXIII, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, h., 568

[23] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Alqur'an*, Cet., (Tangerang: Lentera Hati, 2017). h.

[24] Abdul Hameed Siddique, *Philosophical Interpretation of History* h. 137

[25] Abdul Hameed Siddique, *Philosophical Interpretation of History* h. 137

[26] Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen, Penegtahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif,* (Cet. III; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. 14

solidaritas yang tulus, tunduk dibawah otoritas kekuasaan yang didukungnya. (2) Generasi penikmat yakni mereka yang karena diuntungkan secara ekonomi dan politik dalam sistem kekuasaan menjadi tidak peka lagi terhadap kepentingan bangsa dan negara. (3) Generasi yang tidak lagi memiliki hubungan emosinal dengan negara. Mereka dapat melakukan apa saja yang mereka sukai tanpa mempedulikan nasib negara. Jika suatu peradaban sudah sampai kepada generasi ketiga ini, maka keruntuhan peradaban sudah diambang pintu, dan proses ini berlangsung sekitar satu abad lamanya.[27] Namun perubahan sebagai sebuah praktek adalah persoalan sejak lama yang tidak dapat dipisahkan dengan awal mula adanya manusia dibumi, hanya intensitasnya yang cenderung meningkat. Perubahan keadaan dari siang menjadi malam misalnya, baik menjadi buruk, kalah menjadi menang dan seterusnya, satu-satunya yang tidak berubah hanyalah perubahan itu sendiri. Imam Ali Radiyallahu 'anhu mengatakan :

لَا تُؤَدِّبُوْا أَوْلَادَكُمْ بِأَخْلَاقِكُمْ لِأَنَّهُمْ خُلِقُوْا لِزَمَانٍ غَيْرِ زَمَانِكُمْ

Artinya :

> *"Janganlah kalian mendidik anak-anak kalian menurut akhlak kalian, karena mereka diciptakan bukan di zaman kalian"*[28]

Ungkapan ini mengandung makna bahwa masing-masing generasi itu memilik sifat dan karakternya sendiri-sendiri yang sudah pasti berbeda dengan yang lain, silih berganti secara priodik dalam sebuah siklus yang berputar, berulang seiring dengan perputaran zaman dan tempat, dan tidak bisa dipaksakan kepada yang lain.

Dalam sejarah Islam, ada periodesasi masa kejayaan dan kehancuran atau kemajuan dan kemunduran, yang dijembatani oleh krisis, yakni masa kemunduran, sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan dari masa kemunduran kepada masa kebangkitan atau masa modern dalam perspektif teori siklus perubahan Ibn Khaldun atau Spengler adalah buah dari krisis yang dalam bahasa agama disebut dengan *sunnatullah*. Teori siklus terjadinya perubahan sosial, selain terekam dalam QS. al-Ra'ad/13:11, dengan menggunakan term "*taghyi<r*" ditemukan pula term "*tadwi<l*" sebagaimana disebutkan dalam QS. ali'Imran/3:140 berikut ini :

اِنْ يَّمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِّثْلُهٗۗ وَتِلْكَ الْاَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِۚ وَلِيَعْلَمَ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاۤءَۗ وَاللّٰهُ لَا يُحِبُّ الظّٰلِمِيْنَۙ

Terjemahnya :

> *"Jika kamu (pada perang Uhud) mendapat luka, maka sesungguhnya kaum (kafir) itupun (pada perang Badar) mendapat luka yang serupa. Dan masa (kejayaan dan kehancuran) itu Kami pergilirkan diantara manusia (agar mereka mendapat pelajaran); dan supaya Allah membedakan orang-orang yang beriman (dengan orang-orang kafir) supaya sebagian kamu dijadikan-Nya (gugur sebagai) syuhada'. Dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim".*[29]

Al-Qurthubi menjelaskan bahwa ayat ini terkait dengan kekalahan umat Islam pada perang Uhud, dimana pada situasi awal pertempuran didominasi oleh pasukan nabi, terutama karena keberadaan 50 orang pasukan pemanah diatas bukit yang melihat pergerakan musuh dibawah pimpinan Abdullah Ibn Jubair, namun situasi menjadi berbalik ketika pasukan muslimin dibukit melihat kemenangan seperti sudah ujung mata, lalu mereka turun untuk mengambil harta rampasan dan lupa dengan pesan nabi untuk tidak meninggalkan bukit, disisi lain, Khalid bin Walid bersama pasukan kavelerinya memanfaatkan kecerobohan pasukan pemanah nabi, mengitari bukit dan menyerang dari belakang, sehingga mereka diserang dari arah depan dan belakang dan lembah Uhud menjadi jebakan sempurna bagi pasukan muslimin. Banyak yang luka (*al-Qarh*) dalam peristiwa ini,

---

[27] Osman Raliby, *Ibn Chaldun: tentang masyarakat dan Negara*,h.153-154

[28] Dalam situs islamQA yang diasuh Syaikh Muhammad bin Shâlih al-Munajjid *hafizhahullahu* diterangkan bahwa perkataan ini tidak diketahui ada sanadnya berasal dari Ali bin Abi Thâlib *radhiyallâhu 'anhu* maupun dari sahabat lainnnya (termasuk 'Umar), bahkan tidak pula ada buktinya berasa dari salah seorang salaf shalih, tetapi berasal dari para Filsuf Yunani yang oleh Ibnul Qoyyim dalam Ighâtsul Lahafân (II/265) dan as-Syahrastani dalam *al-Milal wan Nihal* (II/144) disandarkan kepada Socrates ataupun Plato, oleh Al-Amir Usamah bin Munqidz dalam *Lubâbul Âdâb* (hal 237) dengan lafazh berikut :

لَا تُكْرِهُوْا أَوْلَادَكُمْ عَلَى آثَارِكُمْ، فَإِنَّهُمْ مَخْلُوْقُوْنَ لِزَمَانٍ غَيْرِ زَمَانِكُمْ

Artinya : "Janganlah kalian memaksa anak-anak kalian mengikuti atsar (jejak/cara) kalian, karena mereka diciptakan di zaman yang bukan zaman kalian"

Lihat : (https://islamqa.info/ar/answers/192789

[29] Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahnya*, h.85

bahkan terbunuh dikalangan umat Islam, antara lain Hamzah paman nabi sendiri. Selanjutnya, ia menjelaskan bahwa jika pada perang Uhud kalian (umat Islam) mendapat luka, maka sesungguhnya kaum kafir itupun pada perang Badar mendapat luka yang serupa. Dalam perang menurutnya, terkadang kemenangan diperoleh orang-orang beriman, karena Allah SWT. ingin menolong agama-Nya, dan terkadang kemenangan diraih oleh orang-orang kafir, apabila orang-orang beiman berlaku maksiat (meninggalkan perintah nabi) karena Allah SWT. ingin menguji mereka dan menghapus dosa-dosa mereka. Pendapat lain, masih dalam Al-Qurthubi mengatakan bahwa Kami pergilirkan diantara manusia kegembiraan, kesusahan, sehat, sakit, kaya dan miskin. Perputaran ini bertujuan agar dapat dilihat jelas orang-orang beriman, dan orang yang munafik, hingga dapat dibedakan satu sama lain. Ia menjelaskan makna lain dari ayat ini bahwa, agar Allah SWT. mengetahui kesabaran orang-orang yang beriman, hingga pantas untuk diberi balasan, sebagaimana Dia ketahui sebelum Dia membebani mereka.[30] Betapapun kekalahan itu dirasakan pahit oleh kaum muslimin, namun kekalahan ini juga memiliki arti penting bagi kaum muslimin karena memberi banyak pelajaran kepada pasukan muslimin tentang pentingnya menjauhi perseteruan dikala genting, pentingnya disiplin sebagai pasukan, keharusan menaati taktik dan strategi yang sudah diputuskan dan disepakati.[31] Menurut al-Qurthubi, Ayat ini tidak mempunyai arti bahwa kekalahan perang Uhud murni disebabkan perilaku dosa seseorang, tapi terkadang musibah-musibah itu turun disebabkan oleh dosanya orang lain sebagaimana sabda Nabi Muhammad ketika ditanya oleh Zaenab binti Jahsyin tentang sebuah kehancuan sebagai berikut :

كَمَا قَالَ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ– وَقَدْ سُئِلَ أَنَهْلِكُ وَفِينَا الصَّالِحُونَ ؟ قَالَ– نَعَمْ إِذَا كَثُرَ الْخَبَث

Artinya :

> *"Sebagaimana Rasulullah SAW. menjawab ketika ditanya " Wahai Rasul, apakah kita akan mengalami kehancuran sedangkan di antara kita ada yang shalih?" Jawab Nabi "Ya, jika ada banyak pelaku al-khabats (kemaksiatan)"* [32]

Dalam perspektif teori perubahan Kreiner dan Kinichi perputaran atau pergiliran kemenangan dan kekalahan diantara orang beriman dan orang kafir menunjukkan adanya komponen-komponen kelemahan dan kekuatan, serta peluang dan tantangan, yang menjadi *input* pendorong terjadinya proses perubahan dari menang menjadi kalah atau sebaliknya. Untuk menghasilkan hasil akhir dari sebuah kemenangan yang diinginkan, maka harus ada target yang dirubah dalam diri orang beriman, yaitu mereka tidak berbuat maksiat kepada Allah SWT. Teori Kreiner dan Kinichi meniscayakan tiga komponen yang mencerminkan keterkaitan antara *input*, proses dan *output* dimana satu sama lain tidak dapat dipisahkan, sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh.[33] Pendorong perubahan dalam teori Ibnu Khaldun adalah agama. Ibn Khaldun berpendapat bahwa agama memiliki peran penting terhadap terbentuknya *ashabiyah.* Semangat persatuan dalam bingkai agama tersebut tidak dapat menandingi semangat persatuan yang dibentuk karena faktor lainnya. Hal tersebut didukung oleh visi agama dalam meredakan pertentangan dan perbedaan visi rakyat, sehingga terbentuk tujuan yang sama, yakni menegakkan agamanya. Menurutnya, agama lebih merupakan kekuasaan integrasi, perukun dan penyatu karena agama memiliki semangat yang bisa meredakan berbagai konflik. Bahkan agama dapat mamacu dan menuntun manusia kearah kebenaran yang tidak saja *das sollen*, tetapi juga *das sein*.[34] Namun demikian peran agama akan lebih banyak artinya apabila agama menggunakan '*ashabiyah* dalam merealisir kebenaran itu sendiri. Justru salah besar ketika muncul tindakan anarkis yang dilakukan kelompok sebahagian masyarakat dengan dalih agama, karena secara substansial nyaris sulit ditemukan dalam agama wahyu yang tidak mengajarkan tentang hal-hal yang baik kepada umatnya.[35] Gelombang perubahan akan terus bergerak maju seiring dengan perkembangan sosial dan sejarah yang terjadi. Peradaban lama akan hancur dan punah, digantikan dengan peradaban baru

---

[30] Abu Abdullah Muhammad bin Ahmad bin Abu Bakar al-Anshari al-Qurthubi, *Tafsir al-Qurthubi*, Jilid –IV, h. 511-513 (versi online)

[31] Kamal Abdullah Alawyn, *Ibn Khaldun, Agama dan Kekuasaan Politik dalam Jurnal Ulumul Qur'an* (Jakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat, 1990), h. 82.

[32] Muhammad bin Ahmad Al-Qurthubi, *Tafsir Al-Qurthubi*, juz 9, (Kairo Darul Kutub al-Mishriyyah, 1964), h 294

[33] Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan, Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis* (Cet.1; Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), h. 35-36

[34] Syarifuddin Jurdi, *Sosiologi Islam dan Masyarakat Modern* (Jakarta: Prenanda Media Group, 2014), h.86.

[35] Syarifuddin Jurdi, *Sosiologi Islam dan Masyarakat Modern*, h.86.

karena tidak mampu bertahan dari gempuran perubahan yang terus menerus bergerak terjadi pada semua aspek sosial, ekonomi, politik, budaya bahkan pendidikan.

Peradaban baru ini menurut Tilaar,[36] ditandai dengan tiga kekuatan dominan yaitu ilmu pengetahuan, teknologi sebagai penerapan ilmu pangetahuan dan informasi. Ketiga kekuatan ini tidak berhubungan lagi secara langsung dengan nasionalitas. Ilmu pengetahuan tidak perlu lagi menyebrangi tapal batas suatu negara, dan oleh sebab itu tidak lagi memerlukan paspor atau visa. Demikian pula informasi berhembus kemana-mana, tanpa batas dan tidak ada yang dapat menghentikan atau menghambat. Teknologi informasi, telah mengubah kebudayaan negara menuju kebudayaan global, karena skat-skat yang mengisolasikan kehidupan berbagai negara dan masyarakat telah dihapus. Selain dari pada itu, perubahan ditandai pula dengan adanya perubahan sumber kemakmuran dan kekuatan, dari luas wilayah dan sumber daya alam yang melimpah, kepada penguasaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi.[37]

Perbicangan tentang era globalisasi menjelang abad ke-20 dimana dirasakan seperti tidak ada lagi batas-batas suatu negara telah membawa perubahan menjadi fenomena global tersendiri.. Hal yang terjadi dalam suatu negara, terutama negara-negara maju, akan mempunyai dampak sangat besar pada negara lainnya. Demikian bebasnya arus barang, jasa dan informasi menembus masuk dan keluar dari suatu negara ke negara lain, tanpa dapat dibendung lagi. Upaya untuk mengatasi dampak perubahan memerlukan waktu, biaya dan perhatian yang sangat berat. Konsekwensinya, setiap negara atau organisasi merasa perlu menyesuaikan diri dari keadaan sekarang menuju kemasa depan yang baru. Namun, usaha perubahan tidak selalu berlangsung dengan mulus, sebahagian besar akan mengalami resistensi, baik dari tingkat individual, kelompok maupun organisasional. Resistensi wajar terjadi karena keinginan mempertahankan kemapanan yang telah memberikan keuntungan dan manfaat dimasa yang lalu. Untuk itu diperlukan langkah-langkah untuk mengatasi adanya resistensi terhadap perubahan.[38]

Peradaban manusia sekarang memasuki abad ke-21 menghadapi cobaan yang dahsyat, persis seperti yang dihadapi oleh negara Yunani pada abad ketiga sebelum Masehi, di Semenanjung Arab pada abad keenam Masehi, dan di Eropa pada abad kelima belas Masehi.[39] Persamaannya adalah keruntuhan berbagai pola kehidupan yang bisa digunakan oleh manusia untuk menanggapi hidup ini. Munculnya pola baru dalam hal ini memang belum dikenal orang sebelum itu. Ada lagi persamaan lain, yang mungkin kurang jelas dari yang pertama, yaitu sikap manusia terhadap cobaan ini. Dalam hal ini terdapat dua kelompok. Satu kelompok melihat nilai-nilai lama sudah mulai runtuh sedangkan nlai-nilai baru belum muncul untuk menggantikan yang lama. Kelompok kedua melihat keruntuhan nilai-nilai lama itu menyelinap masuk kedalam nilai-niai baru dan membantu menegakkannya.[40]

Dengan 'kendali perubahan' menjadi penting dan dibutuhkan untuk mencegah terjadinya resistensi lebih besar yang dapat saja menyebabkan kegagalan walaupun hal itu menjadi tantangan yang sangat berat. Sangat perlu penanganan dan langkah-langkah prosedur perubahan yang sistemik, terarah dan terkendali. Hussey mengemukakan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk manajemen yang efektif.[41] Terlebih lagi banyak situasi perubahan dimana manajer keterlibatannya lebih bersifat *incremental* (lamban) dari pada *fundamental* (mendasar) dua istilah yang biasa digunakan dalam teori pengambilan keputusan Yehezkel Dror.[42] Perubahan situasi yang berbeda, dapat menyebabkan respon yang berbeda dan bervariasi pula, tergantung kepada letak situasi dan kondisi perbedaannya. Penanganan situasi yang buruk, dapat membawa konsekwensi serius, termasuk timbulnya frustasi dan bukan strategi yang baik, biaya implementasi mungkin meningkat, hilangnya manfaat yang diharapkan dari perubahan, konsekwensi perubahan terhadap manusia dapat menjadi lebih besar, motivasi dalam organisasi mungkin menurun karena orang merasa kalang kabut dan bingung dan resistensi terhadap perubahan kedepan meningkat karena orang merasa takut,

---

[36] H.A.R. Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia* (Cet.1., Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2012) h. 543

[37] H.A.R. Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia* h. 543

[38] Wibowo, *Manajeman Perubahan,* Edisi III, (Jakarta: Rajawali Pers. 2016) h.1-4

[39] Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains sosial* (Cet.1; Jakarta: Gaya Media pratama, 2002), h. 33-34.

[40] Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains sosial* (Cet.1; Jakarta: Gaya Media pratama, 2002), h. 33-34.

[41] Hussey, *D E. How to Manage Organisational Change,* (London: Kogan Page Limied, 2000), h. 1- 4

[42] http//www Coursehero.com (diakses 9 Juli 2021)

dengan memperhatikan perubahan yang sedang berjalan.[43] Dalam sebuah organisasi perubahan terencana diperlukan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri, menghadapi perubahan lingkungan dan prilaku anggota organisasinya.

Dengan demikian, perubahan perlu dikenal, dipahami dan dikelola dengan manajemen untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diharapkan, baik oleh individu, kelompok maupun organisasi. Perlu disiapkan sumber daya manusia dan kepemimpinan perubahan untuk menerima dan menjalankan perubahan. Dengan demikian, pemahaman segenap sumber daya manusia tentang fungsi, peran, keterampilan, aktivitas dan pendekatan dalam menjalankan manajemen mempunyai arti penting untuk mencapai tujuan organisasi, terutama dalam kondisi yang selalu berubah.[44] Selain dari pada itu, pengelolaan perubahan dengan manajemen oleh manajer memerlukan kerangka kerja yang solid, termasuk sebuah rencana dan proses, seperti orang yang pintar mendesain, menjalankan dan mengantisipasi implikasi dari rencana tersebut.[45]

Dalam perspektif manajemen Islami pengelolaan perubahan tidak cukup hanya dengan mengenali dan memahami, tetapi juga mentalitas kejujuran, amanah, profesionalisme, kecerdasan dan keterbukaan (*transparansi*) adalah sesuatu yang sangat dipentingkan, karena berkaitan dengan kepercayaan (*trust*) dalam pengertian yang lebih luas.

Merujuk kepada alur penjelasan didepan, maka dapat ditarik benang merah bahwa perubahan dalam teori siklus Ibnu Khaldun atau Spenger adalah gelombang transformasi peradaban lama kepada yang baru, atau gerakan yang mesti terjadi dalam sejarah peradaban manusia, sebagai respon dan akibat dari berbagai macam tekanan, dalam skala mikro maupun makro, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan, dengan tujuan agar dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dan mampu *survive*, sedangkan perubahan dalam teori *progress* Comte dan Hegel adalah gerak maju *(improvemen*). Dinamika perubahan tersebut membuka horizon berpikir orang dan menyadarkannya kepada pentingnya perubahan sekalipun disana sini terdapat resistensi. Namun demikian, dibutuhkan kepemimpinan perubahan dalam manajemen sebagai faktor utama dalam keberhasilan perubahan, sedangkan kepemimpinan yang berhasil menurut teori perubahan Victor Tan adalah kepemimpinan yang mengintrodusir empat tahapan yakni, membuka pikiran, memenangkan hati, memungkinkan tindakan dan menghargai prestasi.

Teori-teori perubahan yang diuraikan tersebut diatas tidaklah saling bertentangan, tetapi saling menopang, melengkapi dan saling menguatkan satu sama lain, antara satu konsep dengan konsep lainnya dalam membangun sebuah konsep perubahan yang diharapkan. Namun demikian, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori perubahan *progress* sebagai acuan utama dan *Grand Teory* (GT), sedangkan kerangka teori lainnya seperti teori Kreiner dan Kinichi digunakan sebagai dasar konstruksi penelitian dalam melaksanakan penelitian ini.

Persoalannya adalah konstruksi manajemen perubahan yang terbangun dewasa ini merupakan konstruksi manajemen Barat yang kering dari nilai-nilai *transendental-Ilahiyah.*[46] Pada sektor publik teori-teori manajemen yang dilahirkan oleh revolusi industri misalnya pada masa *renaisance* cenderung mengeksploitasi dan kurang menghargai nilai-nilai kemanusiaan. Sebagai contoh, teori aliran manajemen ilmiah yang dicetuskan oleh Charles Babbage,[47] seorang Professor matematika dari Inggris, diakui telah berhasil dalam memposisikan manajer sebagai unsur terpenting dalam menggerakkan dan meningkatkan produktifitas perusahaan, pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja melalui persyaratan persyaratan yang cukup ketat, pengembangan metode pembagian profit antara pemilik perusahaan dan karyawan, namun telah gagal dalam memberikan perhatian terhadap faktor dan unsur-unsur sosial para pegawainya.[48]

Demikian pula kontstruksi manajemen pelayanan yang dicetuskan oleh Robert Owen dari Scotlandia yang menyediakan perumahan dan toko kebutuhan sehari-hari diareal pabrik, demi peningkatan produktifitas dan efisiensi kerja. Hal yang sama dilakukan oleh teori manajemen klasik

---

[43] Wibowo, *Manajeman Perubahan,* h.1- 4
[44] Wibowo, *Manajeman Perubahan,* h. 5.
[45] Wibowo, *Manajeman Perubahan*, h. 244.
[46] Daniel L. Pals, *Seven Theories Of Religion*, terj. Ali Noer Zaman, *Dekonstruksi Kebenaran,* (Yogyakarta: Penerbit Kalam, 2001), h. 6.
[47] Priyono, *Pengantar manajemen* (Cet. 1; Sidoarjo: Zifatama, 2007), h. 3.
[48] Priyono, *Pengantar manajemen,* h. 3.

yang dikembangkan oleh Jules Henri Fayol yang menekankan pada produktifitas. Disatu sisi perusahaan mengalami peningkatan pada aspek produktifitas, namun pemberlakuannya terhadap para pekerja yang hanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, dan bukan sebagai sumber daya yang memiliki nilai, adalah salah satu bentuk dari kegagalan yang sama pada sisi yang lain. Manajer kurang memperhatikan unsur-unsur kebutuhan pegawai dan sering kali individu dianggap remeh oleh manajer.

Problematika manajemen diatas telah melatar belakangi lahirnya teori pendekatan hubungan manusia (*human relations Approach*) oleh Elton Mayo. Hubungan manusiawi merupakan istilah umum yang dipakai untuk menggambarkan cara interaksi manajer dengan bawahannya secara manusiawi. Asumsinya, jika manajer personalia memotivasi pekerja dengan baik, maka masusiawi dalam organisasi pun menjadi baik. Tetapi apabila moral dan efisiensi memburuk, maka hubungan masusiawi dalam organisasipun memburuk pula. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, maka manajer harus memahami alasan-alasan pekerja bekerja, dengan cara tertentu, tidak dengan cara yang lainnya.[49] Mayo berpendapat bahwa para pekerja akan bekerja lebih keras apabila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan kesejahteraan mereka. Ia juga mengusulkan perlunya pelatihan yang mendalam tentang psikologi, sosiologi dan antropologi serta metode penelitian yang canggih.[50] Namun betapapun baiknya, sumbangan teori hubungan manusiawi yang dikembangkan Mayo, tetaplah tidak bisa menggambarkan secara lengkap individu-individu ditempat kerja, karena lingkungan sosial ditempat bekerja bukanlah satu-satunya tempat pekerja saling berinteraksi, tetapi masih ada yang beriteraksi dengan unit lain diluar tempat kerja.

Keterbatasan teori pendekatan hubungan manusia (*human relations Approach*) melahirkan pendekatan teori prilaku (*behavioral approach*) tokonya antara lain adalah Maslow Teori ini memandang bahwa prilaku manusia dipengaruhi oleh sistem sosialnya, serta tidak sepenuhnya nyata karena berkenaan dengan manusia yang bersifat unik. Oleh karena itu, ahli-ahli teori ini menganggap teori pendekatan prilaku masih harus dikembangkan dengan teori motivasi. Selain itu, untuk mengetahui prilaku kelompok, hubungan manusiawi ditempat kerja, ia menyarankan untuk dikembangkan dalam teori-teori kepemimpinan, konflik, kekuasaan, perubahan organisasi dan komunikasi.

Dalam Perspektif pendidikan Islam manajemen Barat memberikan dampak pula pada pendidikan di Indonesia. Dominasi manajemen Barat tersebut, berjalan melalui proyek modenisasi pendidikan yang diadopsi dari sisitem pendidikan Barat yang sekuler.[51] Hal itu ditandai dengan adanya dikotomi[52] ilmu umum dan ilmu agama, sekalipun belakangan ini sudah ada uapaya-upaya Islamisasi[53] ilmu pengetahuan yang digagas oleh para tokoh pendidikan, seperti Fazlur Rahman[54] dan Al-Attas[55] misalnya, namun nuansa dikotomi masih terasa dalam dunia pendidikan kita. Sebagai penjajah, hegemoni sistem pendidikan Barat tentu sangat dimungkinkan terjadi, karena dunia pendidikan pada umumnya dipengaruhi oleh pandangan filosofis, ideologi, sistem keyakinan atau pandangan dunia (*word view*) yang dianut oleh para penyelenggara pendidikan, sehingga tujuan pendidikan dapat bermacam-macam tergantung kepada pandangan para penganutnya.[56] Sementara paradigma yang berkembang didunia termasuk Indonesia adalah paradigma pendidikan Barat.

Namun demikian, pikiran-pikiran para manajer seperti Charles Babbage dengan teori manajemen ilmiahnya, hingga Maslow dengan teori prilakunya (*behavioral approach*) dan ahli-ahli lainnya, betapapun memiliki keterbatasan, tetapi tidak dapat dipungkiri telah mewarnai perkembangan manajemen modern dan telah melahirkan kemajuan-kemajuan dalam bidang industri, produktifitas dan perekonomian bahkan pendidikan pada umumnya, yang luar biasa membanggakan, apalagi dikalangan elit dan rakyat biasa.

---

[49] Husaini Usman, *Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* Edisi III (Cet. 3; Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 36.
[50] Husaini Usman, *Teori, Praktek dan Riset Pendidikan,* h. 38-39
[51] Padoyo, *Sekulerisasi dalam Polemic* (Jakarta; Grafindo, 1993), th. Dan Syed Muhammad Naquib al-Attash, *Islam and Secularism* (Kuala Lumpur; Islamic Thought and Islamic civilization (ISTAQ), 1993), h. 16.
[52] M. Rusydi, "*Wacana Dikotomi Ilmu dalam Pendidikan Islam dan Pengaruhnya*," Jurnal al-Banjari, Volume V, no.9 (2006), h. 23.
[53] Mulyanto " *Islamisasi Ilmu Pengetahuan" dalam Muoeflich Hasbullah, Gagasan dan Perdebatan Islamisasi Ilmu Pengetahuan,* (Cet. 1, Jakarta; LSAF, Iris, Cidesindo, 2000), h.26.
[54] Nurcholish Majid, *Fazlur Rahman dan Rekonstruksi Etika al-Qur'an dalam Islamika* (Jakarta: Mizan, 1993), h. 23.
[55] *Syed M. Naquib al-Attas, Islam and Secularism,* (Kuala Lumpur; Islamic Thought and Islamic Civilization (ISTAQ), 1993)
[56] Nur Zazin, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan Islam* (Cet-1; Malang : Ar-Ruzz Media, 2018), h. 131.

Sekalipun demikian, menurut Hasan Langgulung tidak dapat dihindari juga rasa kecewa dan keputusasaan menghadapi masa depan pendidikan dewasa ini.[57] Itulah sebabnya menurutnya adalah tidak wajar sistem pendidikan penjajah terus berkelanjutan bagi suatu negara merdeka seperti Indonesia.[58] Bahkan lebih tajam lagi, apa yang dikatakan oleh Ricklefs bahwa politik etis yang digagas oleh Belanda dengan dalih memberikan kesempatan kepada bangsawan pribumi dan kaum priyai[59] pada hakekatnya adalah era dimulainya penjajahan baru.[60] Disebut demikian karena dalam naungan politik etis inilah pendidikan Barat dalam wujud sekolah modern (*sekolah gubernemen*), mulai diperkenalkan dan dapat diakses sebagaimana disebutkan sebelumnya oleh bangsawan pribumi dan kaum priyai. Sederhananya, sekolah-sekolah modern, adalah wujud lain dari dimulainya penjajahan baru bagi Indonesia lewat pendidikan.

Dibalik tujuan yang mulia kolonial memberi kesempatan kepada pribumi menempuh pendidikan, menurut Hasan Langgulung, ternyata terselip tujuan lain yaitu, menghilangkan pengaruh Islam ditanah jajahan.[61] Dalam mencapai tujuannya, penjajah menggunakan kekejaman untuk menekan sokolah-sekolah swasta yang ingin menciptkan kader-kader untuk menentang penjajah. Itulah pula sebabnya sebahagian lembaga pendidikan Islam swasta di Indonesia, terutama pesantren-pesantren tidak mengadopsi sistem kelembagaan pendidikan Barat dalam wujud sekolah modern karena sekolah-sekolah modern dianggap berjiwa kolonial seperti Gontor misalnya, tetapi lebih memilih sistem kelembagaan KMI (*Kulli<yyatul Mu'allimi<n al-Isla<miyah*) namun tetap memasukkan mata pelajaran umum dalam kurikulumnya. Keberlanjutan sistem pendidikan Belanda telah banyak memberikan sumbangsih, sepanjang sejarah kemerdekaan, namun boleh jadi juga telah mewariskan semangat (*spirit*) penjajahan baru sebagaimana yang disinyalir oleh Ricklefs, tentang kekejaman dan upaya-upaya menghilangkan pengaruh Islam dalam dunia pendidikan, sekalipun penjajahnya sudah tumbang.

Dalam pandangan dunia Barat pendidikan yang selama ini dianggap sebagai lahan untuk kebajikan, bila diamati dengan seksama, kenyataannya hanya merupakan wahana untuk melestarikan ketidak adilan, dan penindasan serta penjajahan (kolonialisasi) pikiran.[62] Pada sisi lain, pendidikan yang bertujuan baik, bila dianalisis berdasarkan pandangan politik ekonomi pendidikan, paling tidak di Amerika Serikat, mungkin juga di negara-negara berkembang lainnya, maka pendidikan hanya dianggap sebagai usaha sistematis mereproduksi dan mempertahankan sistem kapitalisme. Pendidikan menjadi industri pengetahuan (*sain*), yang menjadikan konsumen (negara-negara belum maju) selalu bergantung dengan produsen (negara-negara maju). Dunia pendidikan harus melayani dan mendukung dunia industri, padahal sudah jelas sekali dunia bisnis pasti mengabdi kepada kepentingan para pemilik modal (kapitalis) dan struktur kekuasaan (oligarki) semata.

Berangkat dari persoalan manajemen, kepada empat persoalan lainnya yang mempengaruhi pendidikan, telah menjadi aspek lain dan menjadi dilema terbesar dalam sistem ilmu Barat yang terpancang dalam sejarah Eropa. Menurut Bloom, keempat aspek tersebut adalah, *pertama,* penolakan terhadap wahyu dan agama sebagai sumber ilmu yang benar (*rasionalisme sekuler*), *kedua*, persepsi indrawi (rasionalisme filosofis), *ketiga*, menyandarkan seluruh ilmu pada fakta-fakta yang dapat diamati (*empirisme filosofis* atau *empirisme logis*) dan *keempat*, sistem etika Barat bercorak *antroposentris* yang menempatkan manusia sebagai pusat dari segala-galanya, sebagai sosok individu yang merdeka tanpa batas.[63]

Selanjutnya, Bloom meringkaskan pendapatnya tentang sistem pendidikan Amerika, asas-asas dan kurikulum dalam bukunya berjudul " *The Closing of the American Mind*" dengan mengatakan bahwa, *relativisme*[64] dan *pragmatism*[65] menguasai pentas budaya dan pendidikan Barat. Hampir setiap pelajar percaya, atau ia mengatakan percaya bahwa kebenaran itu relatif, sebaliknya, guru dituntut

---

[57] Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam pendidikan Islam dan Sains Sosial*, h. 275
[58] Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam pendidikan Islam dan Sains Sosial,* h. 275
[59] Mohamad Ali, *Paradigma Pendidikan Berkemejuan* (Cet. 1; Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2017) h. 6
[60] Mohamad Ali, *Paradigma Pendidikan Berkemejuan,* h. 6
[61] Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam pendidikan Islam dan Sains Sosia*l h. 108
[62] Mas'ud Fu'ad, *Menggugat Manajeman (Barat)* (Semarang; Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2008), h. 223
[63] S.M.N. al-Attas, *Islam and The Philosophy of Science*, terj. Saiful Muzani, *Islam dan Filsafat Sains*, (Bandung: Mizan, 1995), h. 28, Lihat juga, Ricklefs, M.C. *Sejarah Indonesia Modern*, (Jakarta: Serambi, 2009), h. 327.
[64] Faisal Fauzi, *Problem Doktrin Relativisme, Studi Kritis Pemikiran Cendekiawan Muslim Indonesia*, Tasfiyah, Jurnal Pemikiran Islam, Vol.2.No.2, Agustus 2018, h. 246.
[65] Harun Hadiwijono, *Sari Sejarah Filsafat Barat 2* (Yogyakarta: Kanisius, 1989), h. 130-132. Dan Lorens Bagus, *Kamus Filsafat* (Jakarta: Gramedia, 2000), 877-878.

untuk harus senantiasa mencoba memandang kearah kesempurnaan manusia, karena dia dibimbing oleh kesadaran, kepercayaan atau keyakinan bahwa ada sesuatu yang disebut dengan tabi'at maanusia (*human nature*), dan menolong menyempurnakannya adalah tugas dari setiap guru.[66]

Sebaliknya, dalam sistem pendidikan dan etika Islam justru bercorak *teo antroposentris* yakni meletakkan manusia sebagai pelaku sejarah sekaligus sebagai makhluk Tuhan.[67] Dalam konteks manajemen pendidikan, setiap manusia pada dasarnya adalah manajer, meskipun ia tidak memiliki bawahan. Setiap karyawan dalam setiap institusi (pendidikan) atau perusahaan adalah seorang pemimpin atau manajer, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya oleh pengatur alam semesta yang tiada lain adalah Allah SWT. Sebagai manajer tertinggi, maka prinsip " *unity of command*" atau kesatuan komando-Nya adalah suatu prinsip yang telah diterima dan diakui oleh para manajer secara universal, harus senantiasa di jaga.[68] Sementara terkait dengan sumber ilmu dalam epistemologi Islam, ilmu berasal dari Tuhan dan diperoleh melalui sejumlah saluran indra yang sehat, laporan yang benar, yang disandarkan pada otoritas, akal yang sehat dan intuisi.[69]

Perbedaan metodologi keilmuan juga selanjutnya dalam tataran praktek, memiliki nuansa dan penekanan yang bebeda-beda pula sesuai dengan filsafat pendidikan yang menjadi landasannya. Filsafat pendidikan dalam pengertian sederhana, yaitu nilai dan keyakinan-keyakinan filosofis yang menjiwai, mendasari dan memberikan identitas (karakteristik), suatu sistem pendidikan.[70] Sedangkan filsafat pendidikan Islam adalah pengetahuan yang membahas segala persoalan yang menyangkut kependidikan yang bersumber pada ajaran Islam, dengan maksud memperoleh jawaban, dan selanjutnya dipergunakan sebagai arah pelaksanaan dan pengembangan pendidikan Islam agar berdampak positif bagi kehidupan umat Islam.[71]

Kelembagaan pendidikan Islam termasuk pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam murni Indonesia, juga tidak terlepas dari pengaruh dan gempuran perubahan dan dominasi tersebut, namun pondok pesantren dengan sistem kelembagaan dan sistem nilai yang dikembangkannya, hingga hari ini masih tetap bertahan dan eksis, ditengah-tengah dinamika perkembangan lembaga-lembaga pendidikan modern baik yang umum, maupun lembaga-lembaga pendidikan Islam yang umum dengan ciri khas Islam dewasa ini.

Melalui proyek modernisasi sistem pendidikan Islam, pesantren merespon perubahan-perubahan yang terjadi agar tetap *survive*, dengan melakukan perubahan dengan cara memperbaharui struktur dan manajemen kelembagaannya, melalui pola adopsi sistem kelembagaaan sekolah modern kedalam manajemen kelembagaan pesantren atau dengan pola adaptasi melalui sintesa keunggulan-keuanggulan lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri khas dan ternama.

Namun kemudian, perlu dicatat bahwa disamping pengakuan terhadap eksistensinya, pada aspek tertentu lainnya, kemandirian pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, terutama dalam aspek sistem dan manajemen kelembagaan serta kemandirian kurikulum yang menjiwainya cenderung mengalami kelemahan untuk tidak mengatakan hilang, terbawa arus modernisasi pendidikan 'ala Barat' yang dikotomis-pragmatis dan berjiwa kolonial, yang pada gilirannya dapat berpengaruh terhadap bangunan sistem nilai dalam manajemen pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Dalam konteks manajemen perubahan, fenomena kelembagaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, sebagaimana diuraikan diatas, menarik untuk dikaji sebagai acuan alternatif pengembangan sistem pendidikan Islam harapan masa depan. Kearah inilah nantinya, penelitian ini akan dikembangkan dalam rangka mewujudkan manajemen perubahan pendidikan Islam yang integratif-non dikotomik dan lebih baik.

Dari latar belakang masaalah yang diuraikan diatas, setidaknya ada lima alasan, penelitian ini menjadi pilihan peneliti untuk dikaji lebih lanjut sebagai berikut:

Pertama, Perubahan adalah persoalan yang sangat dinamis dan luas maknanya serta menyentuh segala aspek kehidupan manusia, baik baik direncanakan maupun tidak, secara individu maupun kelompok dengan berbagai dampak negatif yang menyertainya, baik gradual maupun revolusioner, sehingga secara aksiologi perlu dipahami, diarahkan, dikendalikan dan dikelola dengan

---

[66] Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam pendidikan Islam dan Sains Sosial* h. 276-277.
[67] Samsul Nizar, *Pengantar Dasar-Dasar Pemikiran Pendidikan Islam* (Cet.1; Jakarta: Media Pratama, 2001), h. 144
[68] Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen, Penegtahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif,* h. 177
[69] S.M.N. al-Attas, *Islam and The Philosophy of Science*, terj. Saiful Muzani, *Islam dan Filsafat Sains,* h. 34
[70] Mohamad Ali, *Paradigma Pendidikan berkemejuan,* h. 2
[71] Mahmud, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), h.35-36

nilai-nila Islami melalui langkah-langkah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perubahan dalam kelembagaan pendidikan Islam, karena pendidikan adalah mesin rekayasa peradaban dan budaya yang akan menjamin kesiapan masyarakat untuk menghadapi masa depannya.

Kedua, Manajemen dan epistemologi keilmuan Barat yang telah menjadi pandangan dunia (*word view)* secara substantif memiliki perbedaan dengan manajemen dan epistemologi keilmuan Islam, sehingga perlu diuraikan letak perbedaannya, dan dibuktikan letak keunggulan manajemen perubahan dalam perspektif pendidikan Islam, baik dari aspek teoritis maupun implementasinya dalam manajemen kelembagaan pendidikan Islam.

Ketiga, pendidikan Islam sebelum masa kemunduran, pernah mengalami dan memiliki masa-masa kejayaan pada masa daulah Bani Abbasiyah (133-656 H/750-1258 M), terutama pada masa pemerintahan khalifah Harun al-Rasyid *Rahimahullah* (786-809 M) dan putranya al-Ma'mun (813-833), dengan ibu kota pemerintahan di Baghdad.[72] Pendidikan Islam pada periode ini, mendapat perioritas utama dibuktikan dengan berdirinya Universitas Nizamiyah.[73] Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan Islam memiliki keunggulan-keunggulan manajemen yang tidak dimiliki oleh sistem pendidikan lainnya disemua aspek, mulai dari aspek visi, misi, dan tujuan, kelembagaan dan pola perubahan yang penting untuk dikaji lebih lanjut, karena mengingat sumber pertama dan utama pendidikan Islam adalah Alqur'an dan Al-Hadits yang makbul dan mutlak nilai kebenarannya.

Keempat, adanya perubahan (pergeseran) paradigma ilmiah metodologi keilmuan Islam. yang menurut Kuhn akan mengakibatkan munculnya perbedaan yang sangat mendasar antara paradigma lama dan paradigma baru (yang menggantikannya).[74] Unsur-unsurnya antara lain adalah paradigma baru tidak dapat diterapkan kecuali dengan meninggalkan paradigma lama, serta selalu dihadapi/ditanggapi dengan kecurigaan dan permusuhan. Pasca runtuhnya sendi-sendi peradaban Islam, diketahui keilmuan Islam berpindah kedunia Barat melalui proses penterjemahan besar-besaran buku-kuku Islam oleh sarjana-sarjana Barat, yang diketahui pula menjadi cikal bakal kemajuan peradaban Eropa hingga saat ini. Ini juga sangat berdampak pada konstruksi manajemen pendidikan Islam dewasa ini.

Kelima, fakta-fakta perkembangan pendidikan Islam di Indonesia terutama pendidikan pesantren sebagai sebuah lembaga, yang terkena dampak dari paradigma modernisasi pendidikan Barat, melalui proses penjajahan. Walaupun diketahui ada pembaharuan yang dilakukan oleh tokoh-tokoh pemikir pendidikan Islam, seperti antara lain, KH. Ahmad Dahlan dari organisasi Muhammadiyah, KH. Hasyim Asy'ari dari organisasi Nahdatul Ulama, KH. Imam Zarkasyi, dari kalangan pondok pesantren, dan lain sebagainya, namun bila dianalisis dan diamati dengan seksama, ternyata (dalam perkembangannya) pendidikan Islam, banyak mengalami penyempitan ruang lingkup, dalam sistem pendidikan nasional, sejak masa penjajahan (Belanda dan Jepang) sampai masa kemerdekaan (orde lama, orde Baru dan orde Reformasi).[75] Isu-isu terkini tentang wacana peleburan untuk tidak mengatan dihilangkannya pendidikan agama dari peta jalan pendidikan nasional lalu kemudian dilebur dengan pendidikan panca sila dan ppkn, adalah bukti adanya kecenderungan penyempitan ruang lingkup tersebut. Namun demikian, pendidikan Islam pada aspek kelembagaan dewasa ini, terus menerus berkembang, suatu hal yang membuktikan adanya keunggulan-keunggulan dalam pendidikan Islam yang terpelihara dari masa-kemasa.

Dalam pandangan peneliti, lima alasan inilah yang mendasari urgensi penelitian ini, mengapa manajemen perubahan harus dilihat dan dikaji dari sudut pandang pendidikan Islam, untuk kemudian dikembangkan menjadi lembaga pendidikan Islam alternatif masa depan yang lebih baik.

2. Output Formulasi Manajemen Perubahan Terhadap Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam

A. Menata Mindset Perubahan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Al-quran diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW, masyarakat Arab dalam kondisi jahiliah. Sistem teologi (akidah) dan sistem moralnya (akhlak) rusak. Kebiadaban, kekerasan, konglomerasi,

---

[72] Siti Zubadah, *Sejarah Peradaban Islam* (Cet.1; Medan: Perdana Publishing, 2016) h.93

[73] Ahmad Mansur Surya Negara, *Api Islam*, Edisi revisi (Cet.3; Bandung: Surya dinasti, 2016), h. 70.

[74] Ahyar Yunus Lubis, *Filsafat Ilmu, Klasik hingga Kontemporer* (Cet. 2; Jakarta: Rajawali Pers, 2015), h.

[75] Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian, dan Aplikasiny*a (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 11. Lihat juga Amir Hamzah, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Malang: Literasi Nusantara, 2020), h.7

dan perbudakan merajalela. Budaya korupsi (maling), mengonsumsi miras, narkoba (madat), berjudi, dan prostitusi sudah mendarah daging. Dengan kata lain, kebobrokan sistem sosial politik ketika Alquran diturunkan (Nuzul Alquran) nyaris sempurna.Mengapa masyarakat Arab kemudian berubah dari berakidah syirik menjadi beriman dan bertauhid kepada Allah SWT? Mengapa mereka bisa berubah dari masyarakat biadab menjadi berperadaban dan berkeadaban? Apa yang menjadi faktor pemicu dan pemacu transformasi mereka? Jawabannya satu: Nuzul Alquran (turunnya Alquran) dari Sang Maha Pencipta kehidupan kepada Rasul Teladan. Pesan-pesan perubahan dalam Alquran disampaikan dan diteladani Rasulullah SAW dengan akhlak dan budi pekertinya yang agung.

Menyentuh hati Masyarakat Arab yang dikenal keras kepala, kasar, dan sulit berubah ternyata bisa luluh dan bergetar hatinya ketika menyimak keindahan dan kebenaran ayat-ayat Alquran. Semula mayoritas mereka menolak kenabian Muhammad SAW berikut pesan-pesan Alquran yang disampaikannya. Namun, perlahan tapi pasti, dengan ketulusan dan kelembutan hati Nabi SAW, pesan moral Alquran itu menyentuh hati. Yang terdapat dalam QS Baqarah/2: 201.

وَمِنْهُمْ مَنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Terjemahnya:
"Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka".

Tafsir ayat tersebut (Dan di antara mereka ada pula yang berdoa, "Ya Tuhan kami! Berilah kami di dunia kebaikan), artinya nikmat, (di akhirat kebaikan) yakni surga, (dan peliharalah kami dari siksa neraka.") yakni dengan tidak memasukinya. Ini merupakan lukisan tentang keadaan orang-orang musyrik dan keadaan orang-orang beriman, yang tujuannya ialah supaya kita mencari dua macam kebaikan dunia dan akhirat, sebagaimana telah dijanjikan akan beroleh pahala dengan firman-Nya: Pesan perubahan yang dihadirkan Alquran sungguh sesuai dengan fitrah kemanusiaan dan tuntutan kehidupan. Alquran membumi dengan visi dan misi perubahan. Fungsi-fungsi Al-quran sebagai petunjuk (*hudan*), pembeda antara kebenaran dan kebatilan (*furqan*), solusi, dan terapi penyakit kemanusiaan (*syifa*), cahaya, inspirasi kehidupan (*nur*), dan rahmat bagi seluruh umat manusia (*rahmah*) diaplikasikan melalui proses pendidikan sosial berbasis tauhid dan keteladanan. Alquran dibaca untuk membentuk *mindset* perubahan, bukan sekadar dibaca verbal tanpa penghayatan dan pemaknaan. Penghayatan dan pemaknaan pesan-pesan Alquran tidak bisa dilakukan secara instan. Mindset perubahan perlu dibentuk secara terstruktur dan bersifat gradual melalui gerakan membaca Alquran. Mulai belajar melafalkan ayat-ayatnya, menghafal, mengkaji isi kandungannya, hingga mengamalkan pesan moral dalam kehidupan.

B. Output Formulasi Manajemen Perubahan

1. Menentukan Rumusan Sistem Pendidikan yang Islami

Rumusan sistem pendidikan yang Islami yang harus diperhatikan. Hal tersebut dilakukan karena dua hal.

Pertama, saat ini terdapat kesalahan landasan filosofis yang diterapkan oleh dunia pendidikan pada umumnya. Pendidikan saat ini pada umumnya amat dipengaruhi oleh pandangan hidup Barat yang bercorak ateistik, sekularistik, materialistik, rasionalistik, empiris dan skeptis. Sebagai akibat dari pandangan filosofis yang demikian itu, maka lulusan dunia pendidikan saat ini cenderung berubah orientasi dan pola hidupnya ke arah yang lebih bercorak materialistik, hedonistik, sekularistik dan individualitik, yang gejala-gejalanya antara lain kurang menghargai nilai-nilai agama, pola hidup yang permissive. Pandangan filosofis yang melandasi dunia pendidikan yang demikian itu harus segera kita ganti dengan pandangan hidup Islami yang disesuaikan dengan nilai-nilai luhur budaya bangsa Indonesia.

Hal tersebut di atas, sejalan dengan pandangan seluruh ahli pendidikan yang mengatakan bahwa sistem serta tujuan pendidikan bagi suatu masyarakat atau negara tidak dapat diimpor atau diekspor dari atau ke suatu negara atau masyarakat. Ia harus timbul dari dalam masyarakat itu sendiri.

Ia adalah "pakaian" yang harus diukur dan dijahit sesuai dengan bentuk dan ukuran pemakaiannya, berdasarkan identitas, pandangan hidup, serta nilai-nilai vang terdapat dalam masyarakat atau negara tersebut. Bagi umat Islam yang berada di Indonesia, pendidikan yang dikembangkan selain harus sejalan dengan nilainilai budaya bangsa Indonesia, juga harus sejalan dengan nilai-nilai Islam.

Kedua, sejalan dengan alasan yang pertama, ini sudah waktunya agar Islam sebagai ajaran universal dan mengandung berbagai keunggulan komparatif untuk diterapkan dalam rangka mencari solusi terhadap berbagai masalah nasional, terutama masalah pendidikan. Terjadinya keterbelakangan dalam bidang ekonomi, ilmu pengetahuan, teknologi, peradaban, kesehatan, disiplin dan lain sebagainya, penyebab utamanya adalah karena keterbelakangan dalam bidang pendidikan. Atas dasar inilah, maka sejak awal kehadirannya di muka bumi, Islam menempatkan pendidikan sebagai agenda utama dalam upaya memperbaiki keadaan masyarakat yang kacau-balau dan porak-poranda.[76]

Kepedulian Islam dalam mengatasi masalah pendidikan antara lain terlihat dari ayat al-Qur`an yang pertama kali diturunkan, yaitu surat al-Alaq 96/1-5.

اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِيْ خَلَقَۚ خَلَقَ الْاِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍۚ اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْاَكْرَمُۙ الَّذِيْ عَلَّمَ بِالْقَلَمِۙ عَلَّمَ الْاِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْۗ

Terjemahanya :

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah! Tuhanmulah Yang Mahamulia, yang mengajar (manusia) dengan pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.

Di samping itu, Berbagai komponen yang terdapat dalam suatu sistem pendidikan, seperti dasar pendidikan, tujuan, kurikulum, metode, pola, hubungan guru murid dan lain sebagainya harus didasarkan pada nilai-nilai moral dan etis ajaran Islam. Hal inilah yang selanjutnya menjadi ciri khas yang membedakan antara pendidikan yang Islami dengan pendidikan yang tidak Islami.

a. Dasar Pendidikan yang Islami. Dalam struktur ajaran Islam, tauhid merupakan hal yang amat fundamental dan mendasari segala aspek kehidupan para penganutnya, tak terkecualinya aspek pendidikan. Dalam kaitan ini seluruh pakar sependapat bahwa dasar pendidikan Islam adalah tauhid. Melalui dasar ini dapat dirumuskan beberapa hal, diantaranya (1) kesatuan hidup, (2) kesatuan ilmu, (3) kesatuan iman dan rasio, (4) kesatuan agama, (5) kesatuan kepribadian manusia, dan (6) kesatuan individu dan masyarakat.
b. Fungsi dan Tujuan Pendidikan yang Islami. Sejalan dengan dasar pendidikan sebagaimana tersebut di atas, maka fungsi pendidikan yang Islami harus berfungsi sebagai penyiapan kader-kader khalifah dalam rangka membangun kerajaan dunia yang makmur, dinamis, harmonis dan lestari sebagaimana diisyaratkan oleh Allah. Dengan demikian pendidikan Islam mestinya adalah pendidikan yang paling ideal, karena kita hanya berwawasan kehidupan secara utuh dan multi dimensional. Tidak hanya berorientasi untuk membuat dunia menjadi sejahtera dan gegap gempita, tetapi juga mengajarkan bahwa dunia sebagai ladang, sekaligus sebagai ujian untuk dapat lebih baik di akhirat.
c. Metode Pendidikan yang Islami. Metode pendidikan yang Islami bertolak dari pandangan yang melihat manusia sebagai sasaran pendidikan sebagai makhluk yang dimuliakan Tuhan, memiliki perbedaan dan segi kapasitas intelektual, bakat dan kecenderungan, memiliki sifat-sifat yang positif dan sifat-sifat yang negatif, keterbatasan, dan seterusnya. Berdasarkan pandangan terhadap manusia yang demikian itu, maka pendidikan yang Islami akan memperlakukan sasaran didiknya secara adil, bijaksana, demokratis, sabar, pema'af, dan seterusnya. Dengan pandangan yang demikian, maka pendidikan yang dialami akan menerapkan metode pendidikan yang manusiawi, menyenangkan dan menggairahkan anak didik.
d. Kurikulum Pendidikan yang Islami. Kurikulum pendidikan yang Islami juga harus dirancang berdasarkan konsep tauhid dalam hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan. Dengan prinsip ini, maka berbagai pengetahuan, yakni pengetahuan agama, pengetahuan sosial, pengetahuan alam (sains), pengetahuan filsafat dan pengetahuan khusus yang langsung diperoleh manusia dari Tuhan melalui proses penyucian diri (tazkiyah al-nafs) yang pada dasarnya berasal dari Tuhan. Dengan dasar ini, maka akan terjadi integrasi antara berbagai pengetahuan tersebut dan seluruhnya diarahkan untuk semakin mendekatkan diri kepada Tuhan.[77]

---

[76] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Kencana. 2007) hlm: 175-176

[77] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Kencana. 2007) hlm: 182-186

2. Mendesain Pendidikan Bermutu di Lembaga Pendidikan Islam

Tuntutan akan pendidikan di lembaga pendidikan Islam semakin mendesak dalam peningkatan mutu. Crosby menjelaskan bahwa, orientasi mutu dapat dilihat dari 3 aspek: (1) Mutu in put, (2) Mutu Proses, dan (3) Mutu out put.[78] Lembaga Pendidikan Islam perlu didesain sedemikian rupa agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang menaruh harapan besar terhadap lembaga pendidikan islam. Sustainabilitas kebermutuan lembaga Pendidikan Islam ditentukan oleh adanya suatu komitmen dan harapan semua pengelola pendidikan untuk menerapkan manajemen mutu yang mampu menghasilkan pendekatan yang integratif dan koheren dengan berlandaskan komitmen dan kemauan baik dari seluruh komponen lembaga pendidikan islam. Maka, perlu adanya suatu sistem manajemen yang fokus, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan secara berkelanjutan dan terus-menerus.

Salah satu pendekatan/sistem yang dapat diadaptasi dalam manajemen peningkatan/pengembangan mutu di lembaga pendidikan islam adalah Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM)*. Edward Sallis dalam bukunya Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan mengatakan TQM ialah usaha menciptakan "kultur kualitas" dari anggota organisasi yang menekankan pelayanan kepada pelanggan dan etos kerja yang baik dari struktur keorganisasian.[79]

Secara operasional, beberapa hal yang menjadi implementasi TQM adalah sebagai berikut: ***Pertama,*** improvisasi berkelanjutan, artinya pihak manajemen (pengelola) hendaknya senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen produksi (sivitas akademika) mendukung kualitas yang diharapkan. ***Kedua***, menentukan standar-standar kualitas. Pimpinan lembaga pendidikan islam harus mampu menentukan standar-standar kualitas yang harus dipertahankan dan ditingkatkan bagi terwujudnya kualitas, baik berupa kualitas pendidikan, proses pembelajaran, kurikulum, metode, dan evaluasi. ***Ketiga,*** membangun kultur organisasi yang menghargai kualitas. ***Keempat,*** membangun kesinambungan organisasi terhadap perkembangan dan kebutuhan zaman dengan banyak melakukan perubahan dan pengawasan. ***Kelima,*** membangun *public relation* secara harmonis dan dinamis.[80]

Dalam mengembangkan desain mutu pendidikan yang akan dijalankan, pihak lembaga pendidikan islam harus memahami kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, serta mampu menganalisa peluang dan tantangan yang ada. Semua elemen berupaya memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta mencoba untuk mengeliminasi kelemahan dan tantangan yang ada. Dalam hal ini, dapat menggunakan teori Blue Ocean Strategy, teori ini sebagai media strategis dalam menyikapi berbagai perubahan, perkembangan, sekaligus peluang (*opportunity*) dalam kompetisi dunia pendidikan yang semakin cepat, pesat dan penuh dengan tantangan. Teori ini memiliki kerangka kerja atau metodologi yang dapat diaplikasikan dalam penerapan strategi, yang meliputi:

a. Memberi poin tambahan berdasarkan pendekatan kepemimpinan.
b. Empat kerangka kerja rintangan organisatoris
c. Pendekatan kelenturan berdasarkan manajemen gerakan ikan
d. Pendekatan advantori yang didukung oleh mobilitas dinamisasi tim dan organisasi

Sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan dan sosial keagamaan, harus terus didorong. Karena pengembangan pendidikan islam tidak terlepas dari adanya kendala yang harus dihadapinya. Apalagi belakangan ini, dunia secara dinamis telah menunjukkan perkembangan dan perubahan secara cepat, yang tentunya, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap dunia pendidikan islam. Terdapat beberapa hal yang tengah dihadapi dalam melakukan pengembangannya,[81] yaitu:

Pertama, image pendidikan islam sebagai sebuah lembaga pendidikan yang tradisional, tidak modern, informal, dan bahkan teropinikan, telah mempengaruhi pola pikir masyarakat untuk meninggalkan dunia pendidikan islam. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan yang harus dijawab sesegera mungkin oleh dunia lembaga pendidikan islam dewasa ini.

Kedua, sarana dan prasarana penunjang yang terlihat masih kurang memadai. Bukan saja dari segi infrastruktur bangunan yang harus segera dibenahi, melainkan terdapat pula yang masih kekurangan ruangan.

---

[78] Muhammad Thoyyib, *Model Otonomi Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Cetta Media, 2015), hal. 27
[79] Edwards Sallis, *Total Quality Management in Education*, (New Jersey: Prentice Hal.Inc. 2001), hal.59
[80] Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2013), hal.45
[81] Abdurrahman Mas'ud, (ed) *Sejarah dan Budaya Pesantren, dalam Ismail Sm*: *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2002), hal.18

Ketiga, sumber daya manusia. Sekalipun sumber daya manusia dalam bidang keagamaan tidak dapat diragukan lagi, tetapi dalam rangka meningkatkan eksistensi dan peranan dalam bidang kehidupan sosial masyarakat, diperlukan perhatian yang serius. Penyediaan dan peningkatan sumber daya manusia dalam bidang manajemen kelembagaan, serta bidang-bidang yang berkaitan dengan kehidupan sosial masyarakat, mesti menjadi pertimbangan.

Keempat, aksesibilitas dan networking. Peningkatan akses dan networking merupakan salah satu kebutuhan untuk pengembangan. Penguasaan akses dan networking dunia masih terlihat lemah, terutama sekali lembaga pendidikan islam yang berada di daerah pelosok dan kecil.

Kelima, manajemen kelembagaan. Manajemen merupakan unsur penting dalam pengelolaan. Pada saat ini masih terlihat bahwa lembaga pendidikan islam dikelola secara tradisional apalagi dalam penguasaan informasi dan teknologi yang masih belum optimal.

Keenam, kemandirian ekonomi kelembagaan. Kebutuhan keuangan selalu menjadi kendala dalam melakukan aktivitas, baik yang berkaitan dengan kebutuhan pengembangan maupun dalam proses aktivitas keseharian. Tidak sedikit proses pembangunan berjalan dalam waktu lama yang hanya menunggu sumbangan atau donasi dari pihak luar, bahkan harus melakukan penggalangan dana.

Ketujuh, kurikulum yang berorientasi *life skills*. masih berkonsentrasi pada peningkatan wawasan dan pengalaman keagamaan. Apabila melihat tantangan kedepan yang semakin berat, peningkatan kapasitas tidak hanya cukup dalam bidang keagamaan semata, tetapi harus ditunjang oleh kemampuan yang bersifat keahlian.

3. Merekonstruksi Nilai-Nilai Lembaga Pendidikan Islam

Pembicaraan Islam sebagai suatu agama dan seperangkat ajaran, serta aktualisasi nilai-nilainya karena Islam merupakan tuntunan dan pedoman bagi pemeluknya dalam menjalani kehidupan, baik dalam konteks hubungan manusia dengan sesama manusia, hubungan manusia dengan alam dan hubungan manusia dengan tuhannya. Idealitas tersebut menempati ruang utama dalam khazanah pertumbuhan dan perkembangan penelaahan tentang Islam dari zaman ke zaman. Idealitas Islam tersebut merupakan visi dan misi yang selalu mendatangkan inspirasi bagi para pemikir Islam untuk menerjemahkan dan merealisasikan makna di atas. Meskipun demikian, inspirasi-inspirasi yang tertuang dalam nalar Islam justru belum dianggap mampu memberikan jawaban atas persoalan umat. Bahkan nalar Islam hadir, tetapi justru terlepas dari masalah nyata yang dihadapi umat Islam.[82]

Pendidikan Islam telah berkembang sejak era kenabian, sejak era ini, pemahaman-pemahaman tentang Islam disampaikan melalui kutbah, dialog, dan forum-forum diskusi di masjid. Pada era berikutnya, nalar Islam berkembang seiring proses ekspansi peradaban Islam yang semakin meluas. Pada era itulah Islam ditelaah dalam berbagai dimensi. Dimensi teologi terdapat nama-nama seperti Abu al-Hasan al-Asyari dan Abd al-Jabbar. Sedangkan dimensi filsafat mencetuskan nama-nama seperti al-Kindi, Ibn Sina (Avicenna), Ibn Rusyd (Averroes) dan al-Farabi, dimensi hukum melahirkan empat mazhab fiqih, (Syafi'i, Maliki, Hanafi, dan Hambali) sedangkan dimensi sufistik melahirkan al-Ghazali. Nama-nama di atas sekedar sebagai contoh dalam menggambarkan dinamika intelektual muslim pada zamannya.

Namun dalam konteks kekinian, pendidikan Islam telah dihadapkan dengan tantangan zaman, yakni zaman perkembangan serta kemajuan pemikiran yang termanifestasi dalam ilmu pengetahuan, sosial, budaya dan teknologi, lalu apakah pemikiran saat ini akan terus berjalan dalam wilayah yang sama, sedangkan perkembangan terus menuntut manusia untuk maju. Watak zaman menuntut manusia untuk melakukan pembaharuan, karena setiap zaman yang datang pasti membawa suatu hal yang baru yang berbeda dari kondisi masa lalu.

Di samping itu, pendidikan Islam harus di lihat dari dimensi aktualisasi nilai-nilainya sehingga mampu merevitalisasi pemahaman moderasi di tengah benturan peradaban yang serba modern serta bagaimana aktualisasi nilai-nilai keislaman dalam dimensi lembaga pendidikan dan kebijakan yang telah diterapkan.Maka untuk melihat dimensi aktualisasi dari kebijakan pemerintah dalam aktualisasi nilainya, perlu di telaah secara mendalam melalui tulisan ini sehingga mampu menemukan titik temu di mana aktualisasi nilai-nilai keislaman serta kebijakannya dalam lembaga pendidikan.

Praksis nilai-nilai pendidikan Islam pada lembaga pendidikan harus terpatri dalam sebuah tindakan.Namun sebelum melihat lebih jauh nilai-nilai yang harus ada dalam dimensi pendidikan,

---

[82] Zuhri, *Studi Islam Dalam Tafsir Sosial Telaah Sosial Gagasan Keislaman Fazlur Rahman dan Muhammed Arkoun*, (Yogyakarta: Bidang Akademik UIN Sunan Kalijaga, 2008) hlm. 2-3

terlebih dahulu kita mengurai nilai itu sendiri.Nilai Menurut Milton Rokeach dan James Bank, adalah suatu tipe kepercayaan yang berada dalam ruang lingkup sistem kepercayaan yang mana seseorang bertindak atau menghindari suatu tindakan, atau mengenai sesuatu yang pantas atau tidak pantas dikerjakan.17 Menurut Sidi Gazalba nilai adalah sesuatu yang bersifat abstrak, ia ideal, nilai bukan benda konkrit, bukan fakta, tidak hanya persoalan benar dan salah dan menurut pembuktian empirik, melainkan soal penghayatan yang dikehendaki dan tidak dikehendaki, disenangi dan tidak disenangi. Nilai-nilai Islam itu pada hakikatnya adalah kumpulan dari prinsip-prinsip hidup, ajaran-ajaran tentang bagaimana manusia seharusnya menjalankan kehidupannya di dunia ini, yang satu prinsip dengan lainnya saling terkait membentuk satu kesatuan yang utuh tidak dapat dipisah-pisahkan.Yang terpenting dengan wujud nilai-nilai Islam harus dapat ditransformasikan dalam lapangan kehidupan manusia. Hal tersebut sejalan dengan karakteristik Islam sebagaimana diungkapkan oleh Muhammad Yusuf Musa berikut ini."Yaitu mengajarkan kesatuan agama, kesatuan politik, kesatuan sosial, agama yang sesuai dengan akal dan fikiran, agama fitrah dan kejelasan, agama kebebasan dan persamaan, dan agama kemanusiaan."Lapangan kehidupan manusia harus merupakan satu kesatuan antara satu bidang dengan bidang kehidudpan lainnya.Dalam pembagian dimensi kehidupan Islam lainnya yaitu ada dimensi tauhid, syariah dan akhlak, namun secara garis besar nilai Islam lebih menonjol dalam wujud nilai akhlak.

Macam-macam nilai sangatlah kompleks dan sangat banyak, maka dari itu dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Dilihat dari sumbernya nilai dapat diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

1. Nilai Ilahiyah (nash) yaitu nilai yang lahir dari keyakinan (*belief*), berupa petunjuk dari supranatural atau Tuhan. Dibagi atas tiga hal:
   a. Nilai Keimanan (Tauhid/Akidah)
   b. Nilai Ubudiyah
   c. Nilai Muamalah
2. Nilai Insaniyah (Produk budaya yakni nilai yang lahir dari kebudayaan masyarakat baik secara individu maupun kelompok) yang terbagi menjadi tiga:
   a. Nilai Etika
   b. Nilai Sosial
   c. Nilai Estetika

Kemudian dalam analisis teori nilai dibedakan menjadi dua jenis nilai pendidikan yaitu:

1. Nilai instrumental (ekstrinsik) yaitu nilai yang dianggap baik karena bernilai untuk sesuatu yang lain seperti undang-undang, peraturan daerah lima sila-sila yang terdapat dalam Panca Sila dan lain-lain.
2. Nilai instrinsik ialah nilai yang dianggap baik, tidak untuk sesuatu yang lain melainkan didalam dan dirinya sendiri, seperti cinta kepada Allah, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

2. Menghargai Kemanusiaan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Kemanusiaan berasal dari kata "manusia", yaitu makhluk ciptaan Tuhan yang sangat mulia dari makhluk hidup lainnya. Manusia mempunyai potensi berpikir, rasa, karsa, dan cipta. Manusia menempati kedudukan & martabat yang tinggi. Kata "Adil" mengandung makna bahwa suatu keputusan atau tindakan didasarkan atas norma-norma yang objektif dan subjektif, sehingga tidak melakukan perbuatan sesuka hati. Oleh karena itu, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab memiliki definisi bahwa adanya kesadaran sikap dan perbuatan manusia yang didasarkan kepada potensi budi nurani manusia dalam hubungannya dengan norma-norma dan kebudayaan umumnya. Potensi kemanusiaan dimiliki oleh semua manusia di dunia, tanpa memandang ras, keturunan dan warna kulit, serta bersifat universal. Pancasila sila kedua merupakan pandangan hidup bagi bangsa Indonesia sehingga bisa dijadikan pedoman hidup bangsa Indonesia untuk mencapai kesejahteraan lahir maupun batin dalam bermasyarakat di dalam keberagaman.

Implikasi adalah akibat langsung atau konsekuensi dari hasil penemuan suatu penelitian ilmiah. Implikasi dari Kemanusiaan yang Adil dan Beradab adalah menghendaki warga negara untuk menghormati kedudukan setiap manusia dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing. Selain itu, setiap manusia berhak mempunyai kehidupan yang layak dan bertindak jujur serta menggunakan norma sopan santun dalam pergaulan sesama manusia. Hal ini dilakukan agar Indonesia berada dalam kondisi yang tentram dan nyaman.

Contoh penerapan atau implementasi dari sila kedua dalam kehidupan sehari-hari. **Pertama**, mengakui persamaan derajat, persamaan hak, dan persamaan kewajiban antara sesama manusia. Hal ini karena setiap manusia memiliki martabat masing-masing sehingga kita tidak boleh melakukan pelecehan terhadap manusia lain. **Kedua**, mengembangkan sikap peduli dan tenggang rasa. Contohnya adalah selalu memberikan kritik yang membangun dengan cara yang santun dan berfokus pada permasalahan.. **Ketiga**, saling mencintai sesama manusia. Oleh karena itu, terhadap sesama manusia yang berbeda baik agama, suku, pendidikan, ekonomi, politik, sebaran geografi seperti kota dan desa, dan lain-lain, sebagai manusia Indonesia, kita harus tetap memiliki keinginan untuk mencintai sesama manusia yaitu rasa memiliki dan kemauan berkorban untuk sesama manusia sehingga tercipta hidup rukun damai dan sejahtera. **Keempat**, tidak boleh semena-mena terhadap orang lain. Hal ini agar perilaku setiap manusia terhadap orang lain tidak boleh sesuka hati, harus menjunjung hak dan kewajiban.

Kaidah hidup yang diturunkan kepada manusia sejak manusia dilahirkan ke muka bumi, dan terbina dalam bentuknya yang yang terakhir dan sempurna dalam Alqur'an yang suci yang diwahyukan tuhan kepada nabi nya yang terakhir, yakni nabi Muhammad ibn Abdullah, suatu kaidah hidup yang yang memuat tuntunan yang jelas dan lengkap mengenai aspek hidup manusia, baik spiritual maupun material. Tuntunan Alqur'an, dan teladan Rasulullah SAW jelas sekali bahwa esensi ajaran agama Islam penuh dengan nilai kemanusiaan. Menghindari kemafsadatan diutamakan, dari pada mendapatkan kemaslahatan (*dar'ul mafasid muqaddamun ala jalbil mashalih*).

5. **Mengedepankan Keteladanan dalam Kepemimpinan Manajemen Pendidikan Islam**

a. Tipe Kepemimpinan Manajeman

Kepemimpinan dalam manajeman memiliki lima tipe yaitu:

1) Tipe kepemimpinan *otokratis*

Tipe kpepemimpinan *otokratis* adalah proses kepempinan yang kebijakan-kebijakannya dikendalikan oleh seorang pemimpin, menugaskan bawahan tanpa berkonsultasi dengan mereka, mengarahkan mereka dengan penugasan yang rinci dan harus dilaksanakan tanpa bertanya. Tipe kepemimpinan ini pada umumnya cenderung negatif karena berdasarkan ancaman dan hukuman. Meskipun demikian ada juga manfaatnya yakni memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.[83]

2) Tipe kepemimpinan *permisif Laissez faire (bebas kendali atau free rein)*

Tipe kepemimpinan *permisif* adalah tipe kepemimpinan yang menganggap tidak adanya aturan untuk semua orang. Tipe kepemimpinan ini menghindari kuasa dan tanggung jawab karena dirinya beranggapan bahwa setiap orang yang terlahir bertanggung jawab atas dirinya, dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewajibannya sendiri. Dia menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan maupun dalam menanggulangi masaalahnya sendiri.

3) Tipe kepemimpinan *partisipatif*

Tipe kepemimpnan ini memberikan kepercayaan sempurna kepada bawahan (mendesentralisasi-kan wewenang), ide-ide mereka di akomodir dan digunakan secara konstruktif sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Dengan kata lain, semua individu memiliki kekuasaan setara dalam proses pengambilan keputusan bersama. Terkadang diberikan imbalan ekonomi sebagai sebuah penghargaan.Tipe ini menjadi kecenderungan umum karena dianggap paling konsisten dengan prilaku organisasi yang *supportif.*

4) Tipe kepemimpinan *situasional*

Tipe kepemimpinan situasional adalah tipe kepemimpinan yang tergantung kepada situasi dan kondisi. Situasi bisa menentukan kesuksesan dan kegagalan, tetapi keliru bila situasi dianggap sebagai alasan terjadinya kegagalan. Teori ini didasarkan pada analisis situasi tertentu yang dihadapi dan identifikasi anggota. Kondisi bawahan merupakan faktor penting dalam kepemimpinan tipe ini, karena bawahan selain sebagai individu juga merupakan bagian dari kelompok yang dapat menentukan kekuatan dari seorang pemimpin.

Menurut teori ini kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah pemimpin harus mengurangi prilaku tugas dan menambah prilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin

[83] Dean Anderson and Linda S. ackerman Anderson, *Beyond Change Management*, San Fransisco, Jossey, Bass, 2001, h.32

harus mengurangi prilaku tugas dan prilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Tipe kepemimpinan untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara prilaku tugas dan prilaku hubungan adalah : *Pertama*, tipe mendikte (*telling*). Dikatakan mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan *apa*, *dimana, kapan* dan *bagaimana* tugas dilakukan, sedangkan hubungan sekedarnya saja. *Kedua,* tipe menjual (*selling*). Dikatakan demikian karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak, karena kemauan sudah ada tapi kemampuan belum memadai, maka dalam hal ini, diperlukan tugas dan hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang dimiliki. *Ketiga*, tipe melibatkan diri (*Participating*) Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah. *Keempat*, tipe Mendelegasikan (*Delegating*), dikatakan demikian karena anak buah dibiarkan melakukan kegiatan sendiri, melakukan pengawasan umum. Upaya tugas dan hubungan hanya diperlukan sekedarnya saja karena anak buah berada pada kematangan yang tinggi.[84]

5) Tipe kepemimpinan *demokratis*

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, memberikan bimbingan yang efektif dan efisien kepada para anggotanya, mengkoordinasikan semua pekerjaan yang dikerjakan, dengan menekankan rasa tanggung jawab *internal* dan kerja sama yang baik dari semua anggota. Kekuatan tipe kepemimpinan ini tidak terletak pada individu pemimpin tetapi lebih kepada partisipasi anggota. Kepemimpinan demokratis disebut juga kepemimpinan *group developer*.[85]

Sebagai sebuah pendekatan lima tipologi kepemimpinan tersebut menunjukkan adanya keragaman sebagai konsekwensi logis dari keragaman watak dan sifat, pikiran, latar belakang keilmuan, budaya, sosial, kultur, teologi bahkan politik yang dimiliki oleh manusia. Bahwa manusia itu secara fitrah sejak awal diciptakan berbeda satu sama lain.

Selain dari tipe-tipe kepemimoinan tersebut diatas Kartini Kartono dalam Dodo Murtadho menyebutkan tiga tipe lainnya misalnya:

1) Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa. Pemimpin tersebut mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan kepada pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang di peroleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa.[86]

2) Tipe Kepemimpinan Paternalistik dan otoriter

Tipe kepemimpinan paternaalistik adalah tipe kepemimpinan yang menganggap bawahannya belum dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberi kesemapatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan selalu bersikap paling tahu dan benar sendiri. Tipe Kepemimpinan Otoriter cenderung menganggap organisasi sebagai miliknya, bertindak diktator dan menggerakkan bawahan dengan paksaan dan ancaman, berorientasi kepada pencapaian tugas, yang penting tugas selesai dikerjakan.

3) Tipe Kepemimpinan Militeristis

Adapun tipe kepemimpinan militeristik adalah tipe kepemimpinan yang menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku, dominan menggunakan perintah, menghendaki keputusan mutlak dari bawahan, formalitas yang berlebihan, tidak menerima saran dan kritik dari bawahan serta bangunan komunikasi hanya sepihak.[87]

Ditinjau dari aspek efektif dan tidaknya sebuah kepemimpinan, Fiedler dalam Aspizain Chaniago mengatakan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variable yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variable itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota *(leader-member relation*), struktur tugas (*task structure*) dan

---

[84] Mulyasa, *Manajeman Berbasis Sekolah* (Cet.13; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 115-116

[85] Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 86

[86] U. Saifullah, *Manajeman Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 167

[87] Dodo Murtado dkk, *Manajeman dalam Perspektif Alqur'an dan Hadits*, (Cet. 1; Bandung: YRama Widya, 2019), h. 87

kuasa posisi pemimpi (*leader-position power*). Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut. Variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan dan yang ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

b. Gaya Kepemimpinan dalam Manajemen

Andreson dan Andreson dalam Wibowo mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan perubahan merupakan kontinum yang dicerminkan oleh tiga gaya dasar kepemimpinan yaitu *controlling, facilitating dan self-organizing.*

1) Controlling Change Leadership Style

Controlling Change Leadership Style cenderung menggunakan perangkat manajeman proyek untuk mendesain proses perubahan menurut metodologi yang berurutan kemudian melaksanakan rencana dengan sedikit atau tanpa variasi. Proses fase desain terutama ditentukan oleh metodologi, dimana proses fase fasilitasi merupakan pelaksanaan yang kaku dari rencana seperti ditentukan dalam desain. *Controlling Change Leadership Style* biasanya hanya memerhatikan realitas eksternal dan mengabaikan kekuatan orang dan budaya serta kebutuhan. Apabila pemimpin menggunakan gaya *controlling* perjalanan transformasi dipenuhi dengan stress, konflik, dan keraguan. Gaya kepemimpinan perubahan yang tidak fleksibel tidak cocok dengan sifat dinamis dari transformasi. Harapan untuk berhasil bagi pemimpin dengan gaya *controlling* adalah apabila terpenuhi adanya empat variable antara lain : 1) pemimpin sangat kharismatik; 2) Organisasi dalam krisis; 3) sekelompok masa krisis memahami urgensinya; dan 4) orang cukup mempercayai pemimpin untuk mengikuti perintahnya.[88]

2) Fasilitating Change Leadership Style

Berbeda dengan penjelasan diatas, *Fasilitating Change Leadership Style* menggunakan model proses perubahan komprehenshif dengan mendesain proses perubahannnya lebih dahulu, kemudian selama proses fasilitasi, mereka secara sadar mengubah implementasi dari desain apabila kebutuhan dinamis timbul. Oleh karena itu, model proses perubahan mereka harus mendukung desain yang jelas dan dilakukan jauh sebelumnya., demikian pula implementasi yang fleksibel. Karena mereka mengharapkan untuk mengoreksi desain mereka berdasar pada apa yang mereka pelajari pada waktu sebenarnya *Fasilitating Change Leadership* memerhatikan dengan hati-hati informasi yang diterima dari orangnya, organisasi atau pasar yang menyarankan bagaimana memperbaiki fasilitasi transformasi. Dengan alasan ini, mereka mendorong pertukaran informasi secara terbuka dan partisipasi besar. Akhirnya orientasi mereka lebih kepada menanyakan pertanyaan yang tepat kemudian mengusahakan jawaban. Pemimpin fasilitatif memerhatikan realitas internal dan eksternal apabila mereka mendesain dan memfasilitasi proses transformasi dan mau merubah rencana apabila diperlukan. Mereka menempatkan perhatian penting pada mengatur kondisi untuk menentukan keberhasilan terlebih dahulu, sehingga prosesnya dapat berjalan dengan cara terbaik mungkin.

3) Self Organizing Change Leadership Style

Self-Organizing Change Leadership tidak menggunakan metodologi terstruktur, tetapi membiarkan proses transformasi mengorganissi diri. *Self Organizing Change Leadership* tidak berusaha mengawasi atau bahkan memengaruhi proses perubahan., baik dengan menciptakan proses desain lebih dahulu atau menfasilitasi. Sebaliknya, *Self-Organizing Change Leadership* memperkenankan desain dan fasilitas proses trannsformasi muncul secara langsung dari organisasi. *Self-Organizing Change Leadership* menggunakan berbagai perangkat perubahan untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam organisasi. Mereka menciptakan visi bersama diseluruh organissi. Mereka membangun pemahaman bersama atas masaalah perubahan atau memperkuat pemahaman atas dinamika sistem organisasi sekarang yang menyebabkan perilaku mereka sekarang. Mereka menyingkirkan halangan pada genenrasi dan pertukaran informasi, sehingga seluruh organisasi peduli terhadap keadaan sekarang, keadaan yang akan datang yang diinginkan dan apa yang mendukung atau menghambat kemajuan. Mereka mengusahakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan, sedangkan selebihnya diserahkan pada organisasi.

---

[88] Wibowo, *Manajeman Perubahan* (Edisi-3, Cet.5; Jakarta: Rajawali Pers: 2016), h. 340-341

Self-Organizing Change Leadership memelihara kondisi untuk transformasi didalam organissi, tetapi memberikan kesempatan desain aktual dan fasilitasi proses perubahan muncul dari organissi. Pada waktu proses berlangsung, mereka membantu organisasi melihat gangguan yang terjadi, tetapi mereka tidak terjun kedalamnya dan berusaha menetapkan masaalah sebagai *controlling change leader*. Bagi self-*Organizing Leader,* solusi menjadi tanggung jawab organisasi.

c. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen

Eksistensi sebuah lembaga dengan sosok seorang pemimpin merupakan sebuah keharusan. Bahkan dalam bersosialisasi di masyarakat sekalipun, umat Islam didorong untuk bisa memilih sosok pemimpin yang mampu amanah berdasarkan kesepakatan lembaga atau masyarakat.

Kepemimpinan adalah elemen terpenting yang menjadi rohnya manajemen, karena ia menjadi faktor penentu keberhasilan manajemen perubahan, diantara elemen-elemen lainnya, seperti sistem, nilai (*value*) dan elemen struktur. Artinya, sebaik apapun tiga elemen tersebut bila tidak ditopang oleh gaya atau tipe kepemimpinan perubahan yang baik dalam manajemen maka hasilnya akan menuai kegagalan. Menurut Allan Tucker dalam Syafaruddin Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan atau sasaran dalam situasi tertentu.[89] Ngalim Purwanto mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian termasuk didalmnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan (orang) yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela penuh semangat, ada kegembiraan batin dan merasa tidak dipaksa.[90] Sedangkan Kompri menjelaskan bahwa Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*), atau tehnik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal, atau para pengikut, atau simpatisan dalam organisasi informal, mengikuti dan menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya atau bahkan berkorban untuknya.[91] Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin harus memiliki prinsip agar pengaruh kepemimpinannya dapat diarahkan pada gerak tujuan yang ditetapkan. Menurut Covey dalam Asep Suryana prinsip-prinsip kepemimpinan adalah , Seorang yang belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan dan memberi energy positif.[92] Dalam Islam kepemimpinan memiliki karakter yang khas yang dijadikan dasar dalam berorganisasi :

a) Tidak mengambil orang kafir (tidak beriman) sebagai pemimpin (QS. An-Nisa 144)
b) Tidak mengangkat pemimpin dari orang-orang yang mempermainkan agama islam (Al-Ma'idah 57)
c) Pemimpin harus memiliki keahlian, selektif dan mendukung terhadap kebaikan sesuai syari'at islam
d) Pemimpin harus bisa diterima (*acceptable*), mencintai dan dicintai umat, mendo'akan dan dido'akan umatnya.[93]

Berorientasi pada pelayanan mengandung makna bahwa seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani. Dalam memberi pelayanan seorang pemimpin seharusnya memberikan pelayanan yang terbaik dan terindah. Memberikan energi positif artinya didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain, percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, dan selalu latihan mengembangkan diri sendiri. Dalam perspektif islam pemimpin itu harus *shiddiq* (jujur), *Istiqamah* (konsisten), *fathanah* (*smart,* cerdas menanggulangi persoalan dan intropeksi bila ada muncul prmasaalahan), amanah (*responsible,* tanggung jawab), dan tabligh (*comunicative,* menyampaikan kebenaran dan terbuka). Arry Rahmawan (1993) mengemukan lima prinsip dasar kepemimpinan yang mengacu kepada rukun Islam yang lima, yaitu:

a) Syahadat, dimaknai sebagai prinsip visoner. Syahadah memiliki makna yang sangat dalam. Pernyataan ' Saya bersaksi bahwa tidak ada tuhan kecuali Allah dan Muhammad adalah Rasul Allah" pada hakekatnya sebuah "*life mission statement*". Sebuah pernyataan misi hidup dimana kita berkomitmen akan terus menjadi hamba Allah dan pengikut Nabi Muhammad yang setia. Sama

[89] Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Srtaregi dan Aplikasi* (Jakrta: Grasindo : 2002), h. 50
[90] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, tth.), h. 26
[91] Kompri, *Manajeman dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Cer-1; Jakarta: Kencana, 2018), h. 166.
[92] 305. Asep Suryana, *Konsep Dasar Kepemimpinan,* Modul 1 h. 1.13.
[93] Inpasonline.com/prinsip-kepemimpinan-dalam-Islam (diakses, 20-8-2021)

seperti pemimpin, maka setiap pemimpin harus memiliki ' *mission statement* ' yang jelas,visi yang jelas, kemana dia akan membawa orang yang dipimpinnya. Sebaik-baiknya '*mission statement* ' bagi individu maupun pemimpin adalah Syahadat.

b) Shalat, dimaknai sebagai prinsip disiplin. Shalat dalam kepemimpinan ibarat sebuah *meeting*. Ini adalah meeting istimewa yaitu meeting yang langsung dengan Allah. Saat adzan memanggil akan terlihat mana orang yang memang disiplin untuk segerah memenuhi panggilan tersebut, atau mana yang suka menunda-nunda. Shalat melatih seseorang untuk tepat waktu dan menepati janji, tidak hanya berdampak vertikal dengan Allah tetapi juga berdampak terhadap hubungan dengan sesame manusia.
c) Puasa, dimaknai sebagai prinsip integritas. Puasa membuat orang dilihat atau tidak dilihat orang tetap melaksanakan apa yang diperintahkan. Karakter pemimpin seperti itu pulalah yang diharapkan dalam Islam. Puasa mengajarkan seseorang untuk menjunjung tinggi dan mentaati nilai moral, baik dilihat orang maupun tidak. Inilah makna integritas yang sebenarnya.
d) Zakat, dimaknai sebagai prinsip peduli. Bahwa zakat bukan semata-mata memberikan sesuatu kepada orang yang dipimpin, namun bagaimana agar mereka bisa menjadi seorang yang lebih baik, dan bisa menjadi pemimpin-pemimpin berikutnya. Sama seperti pembagian zakat dimasa Rasulullah dimana zakat bukanlah semata-mata membagikan uang atau beras, namun bagaimana caranya agar dengan zakat itu, semua orang bisa hidup makmur dan tidak meminta-minta lagi.
e) Naik Haji, dimaknai sebagai prinsip rendah hati dan mengajarkan tentang nilai-nilai kesetaraan. Sebagai seorang pemimpin, kadang terbesit keinginan untuk selalu disanjung, dipuji, disambut, dihormati, atau diperlakukan ' tinggi' dibandingkan rata-rata orang pada umumnya. Haji mengajarkan bahwa semua manusia itu sama, yang membedakan hanyalah ketaqwaannya kepada Allah SWT.[94]

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kumpulan kemampuan atau kesanggupan, yang dimiliki seseorang atau jiwa seni yang dengan itu orang atau sekelompok (bawahan) dalam organisasi formal atau informal dipengaruhi, dituntun, diarahkan, dilayani, didorong, diajak, digerakkan, diyakinkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan suka rela atau terpaksa untuk mencapai tujuan atau sasaran dalam situasi tertentu. Seni disini artinya adalah indah dalam mempengaruhi, memberikan tuntunan, memberikan arahan, memberikan pelayanan, memberikan dorongan, mengajak dan indah dalam menggerakkan. Seorang pemimpin juga harus memiliki visi yang jauh kedepan yang berorientasi dunia dan akhirat sekaligus (hubungan dengan Allah dan manusia) dalam konteks ibadah. Selain dari pada itu ia juga harus berdisiplin yang dilambangkan dalam ibadah shalat lima waktu, memiliki integritas diri dikala dia sendiri atau bersama orang dia tetap istiqamah dalam berbuat baik dan jujur, peduli terhadap anggota organisasi yang dilambangkan oleh penuaian zakat dan selalu rendah hati walaupun dia adalah seorang yang memiliki kekuasaan tinggi dan dihormati oleh banyak orang karena jabatannya, dengan berasumsi bahwa berhak di puji hanyalah Allah SWT. Kemuliaan manusia terletak pada ketaqwaannya kepada Allah bukan pada harta atau jabatan yang disandangnya

d. Keteladanan dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan adalah suatu konsep manajemen dalam kehidupan organisasi yang memiliki posisi sangat strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diterapkan dalam kehidupan kelompok. Kepemimpinan berada dalam posisi yang strategiskarena kepemimpinan merupakan titik sentral administrasi dari seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan memiliki peranan sentral di dalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada.[95]

Dalam perspektif pendidikan keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh keteladanan seorang pemimpin, sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW. Secara objektif, dari kaum non muslim, Johan Doellinger, seorang sejarawan Eropa, ketika menggambarkan bagaimana salah satu citra positif tentang Muhammad menyatakan "Sejak awal dunia ini, tidak ada makhluk hidup lain yang memiliki pengaruh luar biasa dalam hal religius, moral, dan politik

[94] Arryrahmawan.net, *5 Prinsip Kepemimpinan Dalam Islam* (diakses, Kamis, 18-2-2021) pkl. 24.22.
[95] Wakjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), h.21

umat manusia, seperti yang dimiliki Muhammad sang Arab itu[96] Puncaknya, sebagaimana disebutkan dimuka, Michael Hart, menempatkan Muhamad padaurutan teratas daftar seratus tokoh dunia, karena menurutnya dialah satu-satunya manusia dalam sejarah yang sangat berhasil, baik pada tataran keagamaan maupun pada tataran duniawi[97] Paling tidak ada empat sifat keteladanan yang dimiliki oleh Rasulullah Muhammad SAW dalam meraih sukses yaitu *Siddiq* (jujur), amanah (dapat dipercaya), *Tabligh* (menyampaikan), dan *Fatanah*(cerdas). *Siddiq* merupakan sifat Nabi dalam mengakui kebenaran yang datang dari Allah, maka seluruh kegiatan, ucapan, perilaku, emosi, bahkan diamnya Rasulullah merupakan sesuatu yang benar. Implementasi sifat *siddiq* dalam kepemimpinan yaitu selalu jujur dan benar atas keputusan, perintah, dan segala konsekuensi yang diambilnya Amanah artinya dapat dipercaya. Sebagaimana sikap beliau apabila ada suatu kabar yang harus disampaikan maka beliau sampaikan, dan dalam mengatakan sesuatu beliau tidak akan mengurangi, menambah, dan merubah hal yang harus dikatakan tersebut. *Tabligh* atau menyampaikan, merupakan sifat-wajib Rasulallah saw yang mengandung arti menjelaskan dan menerangkan wahyu Allah SWT. Sifat- mustahilnya adalah *kitman,* menyembunyikan hal-hal yangseharusnya di-*tabligh*-kan. Dan yang terakhir yaitu *Fathonah* merujuk kepada sifat-wajib kesadaran, kebijaksanaan, dan kecerdasan, yang dilawankan dengan sifat-mustahil gaflah (lemah) atau *ghabwah* (bodoh). [98] Keteladanan beliau direkam oleh QS. Al-'Ahzab/33: 21 :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْ رَسُوْلِ اللهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللهَ وَالْيَوْمَ الْاٰخِرَ وَذَكَرَ اللهَ كَثِيْرًاۗ

Terjemahannya :

> *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*

Selain empat karakter yang telah disebutkan diatas, ada beberapa faktor lain sebagai penyebab keberhasilan dakwah Rasulullah, yang patut diteladani oleh pemimpin, yaitu: 1) Akhlak Rasulullah yang terpuji dan tanpa cela; 2) Karakter Rasulullah yang tahan uji, tangguh, ulet, sederhana dan bersemangat baja; 3) Sistem dakwahnya yang menggunakanmetode imbauan dengan penuh hikmah dan kebijaksanaan. Rasulullah dalam menyeru manusia agar beriman, berbuat yang baik dan mencegah kemungkaran sedikitpun tidak ada unsur paksaan.; 4) Tujuan perjuangan nabi untuk menegakkan keadilan dan kebenaran serta menghancurkan yang batil, tanpa pamrih kepada harta, kekuasaan dan kemilau dunia; 5) Prinsip persamaan. Rasulullah bergaul dengan semua orang, tutur katanya lembut dan menyenangkan dalam bergaul; 6) Prinsip kebersamaan. Rasulullah selalu ikut dalam kegiatanbersama dengan umatnya, untuk memberikan teladan/contoh; 7) Mendahulukan kepentingan dan keselamatan umatnya; 8) Memberikan kebebasan berkreasi dan berpendapat. Rasulullah bukanlah tipe pemimpin otoriter. Selain wewenang kerasulan yang hanya diperuntukkan bagi dirinya oleh Allah SWT maka wewenangnya selaku pemimpin didelegasikan kepada orang lain; 9) Tipe kepemimpinan kharismatik dan demokratis. Kepatuhan umat kepadanya karena selalu menunjukkan satunya kata dan perbuatan.[99]

Kesuksesan beliau dalam berbagai bidang lainnya merupakan dimensi lain kemampuan sebagai leader dan manajer yang menambah keyakinan akan kebenaran Rasul. Dikatakanleader karena beliau selalu tampil di muka, menampilkan keteladanan, dan kharisma sehingga mampu mengarahkan, membimbing dan menjadi panutan. Dikatakan manajer karena beliau pandai mengatur pekerjaan atau bekerja sama dengan baik, melakukan perencanaan, memimpin dan mengendalikannya untuk mencapai sasaran. Dalam pandangan kaum muslimim, sosok Muhammad saw. merupakan pribadi yang demikian kharismatik. Tidak ada satupun dari dirinya yang tidak berimplikasi secara eksternal menjadi tauladan bagi umatnya. Apa yang dia lakukan, apa yang dia katakan, bahkan apa yang dia cita-citakan sekalipun, menjadi penuntun dan pedoman hidup kaum muslimin.

---

[96] . Dikutif oleh William E. Phipps dalam *Muhammad and Jesus: A Comparison of the Prophetsand their Teaching*, Terj. Ilyas Hasan, *Muhammad dan Isa: Telaah Kritis atas Risalah dan Sosoknya*, Bandung: Mizan, 1998, h. 16

[97] . Lihat dalam Michael Hart, *The 100: A Ranking of The Most Influential Persons in History*,New York: Hart, 1978.

[98] Wahyu Hidayat,dkk., "*Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*",el-Hikmah 14, no.1 (2020): h. 106-107

[99] Mubasyaroh, "*Pola Kepemimpinan Rasulullah SAW Cerminan Sistem Politik Islam*", Politea, 1, no.2 (2018) : h. 101

5. Simpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Setelah mengadakan pembahasan tentang manajemen perubahan untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam dilihat dari perspektif pendidikan Islam maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Perlu ada perubahan perspektif meliputi perubahan paradigma pengembangan ilmu baik dari aspek ontologi, epistemologi aksiologi, maupun tujuan perubahan dengan mengacu kepada term-term kunci tentang perubahan, terminologi pendidikan Islam dan teori-teori perubahan yang dibangun dalam Islam. Dengan mengkaji elemen-elemen tersebut, dapat teridentifikasi tipologi, faktor-faktor pendorong, model koordinasi, komunikasi dan resistensi perubahan.
2. Kemudian perlu ada perubahan pada aspek proses manajemen perubahan meliputi cara mengelola manajemen perubahan yang efektif dalam lembaga pendidikan Islam dengan mengacu kepada konsep dasar manajemen dalam perspektif Islam dan fungsi-fungsinya, yang intinya terletak pada tata kelola dengan komitmen yang kuat untuk berubah dan prosesnya yang diinspirasi oleh Alqr'an baik dalam pendekatan mazhab individu, kelompok maupun sistem terbuka.
3. Perubahan pada aspek *out put* meliputi, perubahan mindset, rumusan sistem pendidikan yang islami, desain pendidikan bermutu, rekonstruksi nilai-nilai dalam kelembagaan pendidikan Islam, penghargaan terhadap kemanusiaan, serta keteladanan dalam kepemimpinan manajeman perubahan sebagai inti dari kesuksesan.

B. Implikasi

Implikasi penelitian ini semestinya perubahan yang terjadi tidak bersifat destruktif. Perubahan seyogyanya berpihak kepada kualifikasi-kualifikasi positif dan konstruktif, sejalan dengan perintah Tuhan dalam Alqur'an, dan diimlementasikan dalam prilaku kehidupan sehari-hari Nabi Muhammad SAW. Lembaga-lembaga pendidikan Islam terutama pesantren, perlu merumuskan dan mendesain kembali perubahan-perubahan dan manajemennya agar lembaga pendidikan Islam tetap berkembang dan *survive* dan perubahan-perubahan yang terjadi tidak melahirkan resistensi dan konflik seiring dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi sebagai ciri peradaban baru Islam.

Daftar Pustaka

Alqur'an dan Terjemahnya

A .W. Munawwir, Kamus al-Munawwir Arab-Indonesia Lengkap Cet. XIV: Surabaya: Pustaka Progressif, 1997.

A-'Allamah al-Ragib al-Asfahani, Mufradat Alfadz Alqur'an, Beirut: Dar al-Qalam, 2002.

Abd. Mu'in Salim, Fiqh Siyasah, Konsepsi Kekuasaan dalam Alqur'an, cet.1; Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1994.

Abdul Hakim, Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam, Semarang, EF Press Digimedia, 2015.

Abdurrahman Mas'ud, Sejarah dan Budaya Pesantren, dalam Ismail Sm (ed): Dinamika Pesantren dan Madrasah, Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2002

Abu Alt al-Fadl ibn al-Hasan Ath-Thabarsyi, Majma' al-Bayan, IV, Beirut : Dar Ihya al-Turats al-'Arabiy, 1986.

Abu Hayyan Muhammad ibn Yusuf al-Andalusi al-Ghamathi, al-Bahr al-Muhith,I. Beirut: Dar al-Fikr, 1983.

Abuddin Nata, Manajemen Pendidikan, Jakarta; Kencana, 2007.

Abuddin Nata, Metodologi Studi Islam, Jakarta: PT. Raja Grafindo persada, 2011.

Abuddin Nata, Sejarah Sosial Intelektual Islam, Cet.1., Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Ahmad Mansur Surya Negara, Api Islam, Cet-3; Edisi revisi, Bandung : Surya dinasti, 2016.

Ahyar Yunus Lubis, Filsafat Ilmu, Klasik hingga Kontemporer, Cet-2; Jakarta : Rajawali Pers, 2015.

Al-Fakhru al-Razi, Tafsir al-Kabir, Juz 29, Cet. Ke-3., Libanon : Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 2010.

al-Syaibani, Omar Muhammad al-Toumy. Filsafat Pendidikan Islam, terj. Jakarta: Bulan Bintang,1979.

Amir Hamzah, 2020. Metode Penelitian Kepustakaan, Cet.; Malang: Literasi Nusantara

Anam, C. Pertumbuhan dan Perkembangan Nahdatul Ulama, Sala, Jatayu: 1984

Andri Kristanto, Perancangan Sistem Informasi dan Aplikasinya, Yogyakarta : Gaya Media, 2008.

Ara Hidayat dkk, Pengelolaan Pendidikan, Bandung: Pustaka Educa, 2010.

Arifin, Imran. Kepemimpinan Kiyai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng, Cet.1; Malanh: Kalima Sahadat, 1993.

Asep Saifullah dk. Manajeman Perubahan, Bandung: CV Pustaka Setia, 2016,

Asfiati, Pendekatan Humanis dalam Pengembangan Kurikulum. Medan: Perdana Publishing, 2016.

Azhar Arsyad, Pokok-Pokok Manajeman, Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif, Yogyakarta : Pustaka

Pelajar, 2012.
Azhar Arsyad, Pokok-Pokok Manajemen, Penegtahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif, Cet-3; Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2012.
B.R. Hergenhahn, Theories of Learning, Terjemahan: Tri wibowo B.S. Jakarta: Prenanda Media, 2008.
Bachtiar dkk, Manajeman Kepemimpinan di Cabang dan Ranting Muhammadiyah, Cet-1; Yogyakarta : LPCR, PP Muhammadiyah, 2014.
Chanifudin, Tuti Nuriyati,, Nasrun Harahap , "Rekonstruksi Pendidikan Islam, Analisis Materi dan Pengembangan Pendidikan Islam, Jurnal Keagamaan dan Pendidikan, " Akademika" Volume 16, No.1, Juni 2020, 71-85
Daniel L. Pals, Seven Theories Of Religion, terj. Ali Noer Zaman, Yogyakarta: Penerbit Kalam, 2001.
Daryl R. Conner, Managing at the Speet of Change, New york : Villard Books, Random House, Inc, 1992.
Dean Anderson and Linda S. ackerman Anderson, Beyond Change Management, San Fransisco, Jossey, Bass, 2001.
Dede Rosyada, Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah. Depok: Kencana, 2017.
Dodo Murtado dkk, Manajeman dalam Perspektif Alqur'an dan Hadits, Cet-1; Bandung: YRama Widya, 2019.
Edwards Sallis,Total Quality Management in Education, New Jersey: Prentice Hal.Inc, 2001.
Endang Soetari, dkk, Manajemen Perubahan, Cet-1; Bandung : CV. Pustaka Setia, 2016.
Engkoswara dkk., Administrasi Pendidikan, Bandung : CV. Alfabeta, 2010.
Faisal Fauzi, Problem Doktrin Relativisme, Studi Kritis Pemikiran Cendekiawan Muslim Indonesia, Tasfiyah, Jurnal Pemikiran Islam, Vol.2.No.2, Agustus 2018
Fazlur Rahman, Islam dan Modernity, Transformation of an Intelektua Tradition, Cicago: The University of Chicago Press, 1998.
Fazlur Rahman, Islam, (Terj.) Senoaji Saleh, Jakarta; Bina Aksara, 1987.
French dan Bell, D.E. Regret in Decision Making Under Uncertainty. Operations Research, 1982.
G.W. Trompf. The Idea of Historical Recurrence in Western Though: From Antiquity to the Reformation, California: University of California Press, 1979.
George R. Knight, Filsafat Pendidikan, terj. Mahmud Arif Yogyakarta: Gama Media, 2007.
H.A.R. Tilaar, Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia, Jakarta, PT. Rineka Cipta. Cet. Pertama, 2012.
Hadjid, K.R.H. Hadjid, Pelajaran K.R.A. Dahlan: 7 Falsafah Ajaran & 17 Kelompok Ayat Alqur'an (Yogyakarta: Lembaga Pustaka dan Informasi Pimpinan Pusat Muhammadiyah, 2003.
Hamzah, Biografi KH.Imam Zarkasyi, dari Gontor, merintis Pesantren Modern, Cet.1., Ponorogo: Gontor Press, 1996.
Harold Konntz dkk. Manajemen Jilid 1, Edisi-8, Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 1995.
Harun Hadiwijono, Sari sejarah Filsafat Barat 2, Yogyakarta; Kanisius, 1989.
Harun Nasution, Islam Ditinjau Dari Berbagai Aspeknya Jilid-II Jakkarta: UI Press, 1986.
Harun Nasution, Islam Rasional, Bandung: Mizan, 1996.
Hasan Langgulung, Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains sosial, Cet.;1, Jakarta: Gaya Media pratama, 2002.
Hasan Langgulung, Peralihan Paradigma dalam pendidikan Islam dan Sains Sosial, Cet-1, Jakarta : Media Pratama, 2002.
Hasan Shadily, Sosiologi untuk Masyarakat Indonesia, Cet.1X; Jakarta: Bina Aksara, 1983.
http://kendal.kemenag.go.id/berita/read/arah-kebijakan-pendidikan madrasah_online 18 November 2016_11.15 (diaksess 10 Agustus 2022)
https://www.uinjkt.ac.id/merdeka-belajar-dalam-perspektif-islam/ (diaksess 5 Agustus 2022)
https://www.uinjkt.ac.id/merdeka-belajar-dalam-perspektif-islam/ (diakses 5 Agustus 2020)
Husaini Usman, Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
Husaini Usman, Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
Husaini Usman, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan, Cet.-3, Edisi-3, Jakarta : Bumi Aksara, 2011.
Hussey, D E., How to Manage Organisational Change, London: Kogan Page Limied, 2000.
Ian Palmer dkk. Managing Organizational Change, Boston: McGraw-Hill Companies, Inc, 2009.
Idi, Abdullah. Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek, Yogyakarta: Ar-Russ Media, 2007.
Imam Zarkaryi. dalam Seminar Pondok Pesantren di Yogyakarta , pada tanggal 4-7 Juli 1965. Lihat Dikter Khutbah -tah dalam Pekan Perkenalan di Kulliyanu - l - Muallimin al - Islamiyah Pondok Modern Gontor, 1965.
Iqbal Hasan, Pokok-pokok Metodologi Penelitian, dan Aplikasinya, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2002.
Irawan, Filsafat Manajemen Pendidikan Islam,Cet.; Bandung: Remaja Rosda Karya, 2019
Isma'il R. al-Faruqi, dkk, The Cultural Atlas of Islam, New York: MacMillan Publishing Company, 1986.
Ismail Nawawi Uha, Manajemen Perubahan, Cet- 1; Bogor : Ghalia Indonesia, 2014.
Ismail Nawawi Uha, Manajemen Perubahan, Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisni, Cet.-1; Bogor : Ghalia Indonesia, 2014.
Jogiyanto Hartono Mustakim, 2009. Sistem Informasi, Konsep dan Aplikasi Yoyakarta : Pustaka Pelajar
Juliansyah Noor, Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis, Jakarta:Kencana Prenada Media

Group, 2013.
Karna Husni, Manajemen Perubahan Sekolah, Cet-1; Bandung : CV. Pustaka Setia, 2015.
Kartono Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal, Jakarta; Rajawali Pers
Kompri, Manajeman dan Kepemimpinan Pondok Pesantren, Cer-1; Jakarta: Kencana, 2018.
Langgulung, Hasan. Asas-Asas Pendidikan Islam. Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1992.
Louis O. Kattsof, Pengantar Filsafat, alih bahasa Soejono Soemargono, Yogyakarta, Tiara Wacana Yogya, 1992.
M. Quraish Shihab. Membumikan Alqur'an,; Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat. Cet. IX; Bandung; Mizan, 1995.
M. Rusydi, ia menulis artikel, "wacana Dikotomi Ilmu dalam Pendidikan Islam dan pengaruhnya," Jurnal: al-Banjari, Volume V, No.9, 2006
M.Nur Nasution, Manajeman Perubahan, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2010.
Machali, Imam. "Kebijakan Perubahan Kurikulum 2013 dalam Menyongsong Indonesia EmasTahun 2045", Jurnal Pendidikan Islam Vol. 1111, no. 1 (2014): h. 7-10.
Mahmud Yunus, Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Cet . II , Jakarta Mutiara, 1979.
Mahmud, Pemikiran Pendidikan Islam, Bandung : Pustaka Setia, 2011.
Manfred Ziemek, Pesantren Dalam Perubahan Sosial, Jakarta: P3M, 1986.
Mas'ud Fu'ad, 2008. Menggugat Manajeman (Barat), Semarang; Badan Penerbit Universitas Diponegoro
Maunah, Binti. Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi, Yogyakarta: Sukses Offset, 2009.
Mehdi Nakosteen adalah guru besar dalam bidang sejarah dan filsafat pendidikan di University of Colorado (Lihat https://opac: iainpalopo.ac.id) diakses 13-8-2022.
Mohamad Ali dkk. Filsafat Pendidikan Muhammadiyah: Tinjauan Historis dan Praksis dalam UMS Digital Libraray, www.eprints.ac.id Diakses pada 8 juni 2022.
Mohamad Ali, Paradigma Pendidikan Berkemejuan, Cet-1; Yogyakarta : Suara Muhammadiyah, 2017.
Mohamad Ali, Paradigma Pendidikan berkemejuan, Cet-1; Yogyakarta : Suara Muhammadiyah, 2017.
Muhammad bin Jarir al-Thabari, Jami'ul Bayan fi Ta'wil Alqur'an (Muassasah ar-Risalah : Juz 16 Tafsir al-Thabari, Juz XV, h. 114 (versi online). 2000.
Muhammad Kamil al-Hurr, Ibn Sina, Hayatuhu, Atsaruhu-wa Falsafatuhu, Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1991.
Muhammad Mahmud Hijazi, At-Tafsir al-Wadhih, XXX. Beirut: Dar al-Ja'il, 1968.
Muhammad Quraish Shihab, Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Alqur'an, Vol. 14, Cet.1v, Jakarta : Lentera Hati, 2016.
Muhammad Thoyyib, Model Otonomi Manajemen Mutu Perguruan Tinggi, Yogyakarta: Cetta Media, 2015.
Mukti Ali, Ta'lim Muta'allim, versi Imam Zarkasyi, Dalam Metodologi Pengajaran Agama, 1991.
Mulyanto, "Islamisasi Ilmu Pengetahuan" dalam Muoeflich Hasbullah, Gagasan dan Perdebatan Islamisasi Ilmu Pengetahuan, (Cet. 1, Jakarta; LSAF, Iris, Cidesindo, 2000.
Mulyasa, Manajeman Berbasis Sekolah, Cet-13; Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2011.
Mulyono, Manajemen Administrasi dan Pendidikan, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2008.
Munandar, D. R., Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa, Jurnal Wahana Karya Ilmiah, Vol. 3, Nomor 1, 2019.
Munawwir, Warson. Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap, cet. 1; Surabaya: PustakaProgresif, 1984.
Murthadha Muthahhari, Pengantar Epistemologi Islam, Cet.1., Jakarta: Shadra Press, 2010.
Nanang Fattah, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, Bandung: Rosdakarya, 2013.
Nugroho Widjajanto, Sistem Informasi Akutansi. Jakarta : Erlangga, 2008.
Nur Zazin, Dasar-dasar Manajemen Pendidikan Islam, Cet-1; Malang : Ar-Ruzz Media, 2018
Nur Zazin, Dasar-dasar Manajemen Pendidikan Islam, Cet-1; Malang : Ar-Ruzz Media, 2018.
Nurcholish Majid, Fazlur Rahman dan Rekonstruksi Etika Alqur'an dalam Islamika, Jakarta: Mizan, 1993.
Nurhadi Ihsan, Profil Pondok Modern Darussalam Gontor,Edisi Perdana, Pondok Modern Darussalam Gontor, 2004.
Omar Muhammad al-Toumy, al-Shaybânî, "Filsafat Pendidikan Islam. Terjemahan Oleh Hasan Langgulung (Semarang: Bulan Bintang, 1979), h. 75 Lihat juga htt://library.walisongo.ac.id slims/i versi online
Padoyo, Sekulerisasi dalam polemic, Jakarta; Grafindo, 1993.
Priyono, Pengantar manajemen, Cet-1; Sidoarjo : Zifatama, 2007.
Rhenald Kasali, Reinventing, Bandung: Mizan, 2016.
Robert H. Lauer, Perspektif Tentang Perubahan Sosial, Terj. Ali Mandan, Jakarta, Bima Aksara, 1989.
Sabda, Syaifuddin. Pengembangan Kurikulum, Pengembangan Kurikulum Tinjauan Teoritis. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016.
Salamah, Pengembangan Model Kurikulum Holistik Pendidikan Agama Islam pada Madrasah Tsanawiyah.Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016.
Samsul Nizar, Pengantar Dasar-Dasar Pemikiran Pendidikan Islam Cet.1; Jakarta: Media Pratama, 2001.
Sayyid Abdul Hamid Mursi, Menjadi Manusia Paling Produktif, Penterj. Abu amal Ghafar, Kuala Lumpur : Al-Hidayah Publication, 2009.
Scott, W.E. Activation Theory and Task Design. Organizational and Human Performance, 1966.

Siraj, Said Aqiel. Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren. Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.
Siswanto & Sucipto, A. Teori dan Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integratif Malang: UIN Malang Press, 2008.
Siti Zubadah, Sejarah Peradaban Islam, Cet-1; Medan : Perdana Publishing, 2016.
Stephen P. Robbins, Prilaku Organisasi, Jilid 1, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanti Tarigan, Edisi Kedelapan, Jakarta : Prehallindo, 2001.
Stettner Morey, The New Msnsger's Handbook, Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer, 2003.
Sudarsono, Kamus Filsafat dan Psikologi, Jakarta : Rineka Cipta, 1993.
Sutarman, Pengantar Teknologi Informasi, Jakarta : Bumi Aksara, 2012.
Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Srtaregi dan Aplikasi, Jakrta: Grasindo, 2012.
Syafarudin dkk. Manajemen Pembelajaran. Jakarta. QuantumTeaching, 2005.
Syafi'i,Khairan Imam. Modernisme, Ekletisme, Arabisme, Cet., II, Yogyakarta: Lkis, 2001.
Syarifuddin Jurdi, Sosiologi Islam Elaborasi Pemikiran Ibn Khaldun,
Yogyakarta: Bidang Akademik UIN Sunan Kalijaga, 2008.
Syed Muhammad Naquib al-Attash, Islam and Secularism (Kuala Lumpur; Islamic Thought and Islamic civilization (ISTAQ), 1993.
Tafsir, Ahmad. Ilmu Pendidikan Islam Dalam Perspektif Islam. Bandung: Rosdakarya, 2008.
Tata Sutabri, Konsep Dasar Informasi, Yogyakarta : Andi, 2012.
Taufik Abdullah, Sejarah dan Masyarakat, Jakarta: Pustaka Firdaus, 1987.
Tony Bush dkk, Manajemen Strategis, Kepemimpinan Pendidikan, Penerj. Fahrurrozi, Yogyakarta, IRCiSOD, 2010.
U saefullah, Manajemen Pendidikan Islam. Bandung : CV. Pustaka Setia, 2014.
Wibowo, Manajeman Perubahan, edisi ketiga, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
Wibowo, Manajeman Perubahan, Edisi-3, Cet-5; Jakarta; Rajawali Pers, 2016.
Winardi, Manajeman Perubahan, Jakarta, Prenadamedia Group, 2015.
Yuliharti dkk. Manajemen Profetik, Konstruksi Teoretis dalam Manajemen Pendidikan Islam, Cet-1; Jakarta : Sinar Grafika Ofse, 2019.
Yuliharti, dkk,.Manajemen Profetik, Konstruksi Teoretis dalam Manajemen Pendidikan Islam, Cet. Ke-1. Jakarta : Amzah, 2019.
Zamroni dkk. ESQ Model & Kepemimpinan Pendidikan : Konstruksi Sekolah Berbasis Spiritual, Semarang: Rasail, 2011.

.