

Manajemen Pesantren dalam Pembinaan Umat

Oleh: Hosaini M.Pd

Email: hosaini2612@gmail.com

Universitas Bondowoso

dan

Dr. Saeful Kurniawan M.Pd.I.

Email: kurniawansaeful@gmail.com

STAI At-Taqwa Bondowoso

Abstrak

According to Big Indonesian Dictionary (KBBI) management is the management of the business, the use of management resources. Luther Galick define management as a field of science that systematically seeks to understand why and how people work together to achieve goals. According Zamakhsyari Dhofier is cottage, mosques, students, recitals of classical Islamic books and clerics. Guidance comes from the word "coaching" with the prefix "pe" and the suffix "an", which means to build, establish or business. Actions and activities carried out in an efficient and effective way to obtain better results. (KBBI v1.1) While human beings are social life (the set of people) who live together in a place with certain bonds. From divinis above in the writing of this thesis is the science and art of cottage use of resources in fostering and process improvement in building positive activity by the people. Research Context: Management boarding schools in an effort to coaching people need to hold businesses operational and strategic conceptual globalization is full of competence..

Kata kunci: *Manajemen, Pondok Pesantren, Pembinaan Umat.*

Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga yang mempunyai sifat kemandirian, pesantren tumbuh dan berkembang bersama masyarakat. Perpautan yang erat antara keberadaan pesantren dan masyarakat sekitar adalah merupakan juga sendi-sendi penyelesaian berbagai kesenjangan sosial¹. Pondok Pesantren meskipun pada mulanya dibangun sebagai pusat produksi spiritual, tetapi para pendirinya tidak mempunyai inisiatif secara *absolut* yang tidak menerima perkembangan dan tuntutan zaman. Karena itu pesantren mampu menyesuaikan diri dengan bentuk masyarakat yang berbeda dengan lingkungannya. Keanekaragaman dalam masyarakat bagi pesantren hanyalah merupakan sebagai pelengkap dalam kehidupan, sehingga santri yang sudah terbiasa dengan keadaan di sekitar pesantren nanti tidak akan merasa kikuk jika sudah kembali ke masyarakat yang *hydrogen* dalam segala hal.

Kenyataan menunjukkan bahwa Pondok pesantren mempunyai potensi dan pengaruh yang sangat besar dalam masyarakat terutama dalam lingkungan masyarakat pedesaan. Sehubungan dengan hal ini maka Pondok Pesantren sangat baik untuk dimanfaatkan dalam pengembangan dan pembangunan masyarakat lingkungan, untuk mencapai maksud diatas, sudah barang tentu Pondok Pesantren harus terlebih dahulu mempersiapkan kader-kader

pembangunan masyarakat lingkungan yang terampil serta pengetahuan yang bermacam-macam jenisnya, supaya santri memiliki semangat wiraswasta dan entrepreneur dalam melaksanakan tugas pengembangan masyarakat lingkungan.²

Pondok Pesantren al-Utsmani Dusun Beddian Desa Jambesari Kecamatan Jambesari Darussholah Bondowoso merupakan salah satu Pondok Pesantren yang berada di daerah Bondowoso. Dalam penerapan pembinaan pengembangan umat (santri) pondok pesantren mempunyai kekhasan tersendiri diantaranya, model pengembangan umat yang diterapkan melalui model pendidikan formal dan non formal hingga perguruan tinggi. Salah satu keunikan pondok pesantren didalam membina umat (santri) adalah metode musyawarah dan bedah kitab antar kelas dan sekolah lain setiap malam selasa dan malam jumat guna meningkatkan kualitas santri didalam meningkatkan skill membaca dan memahami kitab kuning sehingga diharapkan *outputnya* bisa membaca kitab kuning dengan baik dan membangun *jiwaleadership* berupa program guru tugas yang dikirim keluar daerah untuk mengajar dilembaga dan pesantren lain selama dua tahun, sebagai syarat mendapatkan *syahadah* atau ijazah yang dikeluarkan oleh pondok pesantren al-Utsmani. Atas dasar itulah, perlu

¹ Zamakhsyari Dhoifir. Tradisi *Pesantren* (Jakarta, LP3ES, 1994) 95

² Depdiknas, *Kecakapan Hidup*. 55

dituangkan dalam naskah ini mengenai “Manajemen Pesantren Dalam Pengembangan Umat.”

Metode Penelitian

Penelitian ini Menggunakan Metode kajian Pustaka dengan beberapa langkah yang dijadikan dasar pelaksanaan adapun beberapa langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut: Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi.

Pembahasan

Pengertian Manajemen Pesantren dalam pembinaan Umat.

Luther Galick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan serta membuat system kerjasama, ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.³Selain itu manajemen pada dasarnya merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.⁴

Selanjutnya pengelolaan manajemen pesantren sangat dipengaruhi oleh pimpinan pondok pesantren. Menurut Hornby yang dikutip Babun Suharto Pimpinan dapat di artikan sebagai *the ability to be leader* atau kemampuan untuk

menjadi pemimpin⁵. Sedangkan aktifitas pimpinan pondok pesantren yang dapat di artikan sebagai kemampuan seorang untuk mengasuh, mengarahkan, membina dan mempengaruhi pengurus, para asatidz dan santriwan santriwati untuk mencapai suatu tujuan pendidikan pesantren. Kepemimpinan pesantren dipegang oleh seorang pengasuh atau kyai⁶.

Pembinaan berasal dari kata “bina” dengan awalan “Pe” dan akhiran “an”, yang berarti membangun, mendirikan atau usaha. Tindakan dan kegiatan yang di lakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.(KBBI v1.1)⁷ Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa pembinaan adalah: Segala hal cara, proses, pembaharuan penyempurnaan dalam membangun kegiatan yang memberi pengaruh positif dalam rangka mengarahkan dan mengendalikan perkembangan kehidupan generasi muda kearah tujuan yang hendak dicapai.Umat yaitu pergaulan hidup manusia (himpunan orang) yang hidup bersama dalam suatu tempat dengan ikatan-ikatan aturan tertentu.

Peran penting KH. Ghazali Utsman tidak hanya terlihat di dalam pondok pesantren salfiyah al-Utsmani saja, beliau juga memainkan peran penting sebagai *leader* dan *manajer* organisasi

³ T. Hani Handoko, 1986.*Manajemen Edisi 2* .(BPFE-Yogyakarta:IKAPI.Jilid 2.11.

⁴ Muhaimin, et al. *Manajemen Pendidikan : Aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2009), 4.

⁵ Babun Suharto, *Dari pesantren Untuk Umat* (Surabaya : Imtiyaz, 2011), 139.

⁶ Babun, *Dari Pesantren Untuk Umat*,.140.

⁷ Badudu, 1996, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta, Pustaka:185.

baik di dalam maupun di luar pondok pesantrennya. Perannya di luar pondok pesantren dapat dilihat dari kegiatan-kegiatannya dalam membimbing urusan keagamaan masyarakat Jambesari. Memang, bisa dikatakan bahwa pada umumnya, kyai di Jawa merupakan jaringan tokoh masyarakat Indonesia yang sejak dulu memiliki peran penting, terutama dalam bidang politik dan agama.

Pendapat ini juga dikuatkan Zamakhsyari Dhofier dalam penelitiannya tentang pandangan hidup kyai, *Tradisi Pesantren*, dia menyampaikan kesimpulan bahwa “sebagai suatu kelompok, para kyai memiliki pengaruh yang amat kuat di masyarakat Jawa dan merupakan *power* penting dalam kehidupan politik Indonesia.”⁸ Mengenai kepemimpinan Saratri Wilonoyudho berpendapat, pemimpin yang cerdas adalah orang yang mampu menghargai puncak kehidupan, dan dia akan senantiasa menziarahi kebenaran (*will to truth*) dan bukan menziarahi kekuasaan (*will to power*), agar dia tidak mengalami apa yang disebut *split orientation*. Yakni, tidak menyatunya antara ucapan dan tindakan.⁹

Hal ini di katakan Syafaruddin bahwa sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh pemimpin yang *visioner*, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam

melakukan perbaikan mutu.¹⁰ misalkan program wajib bahasa Arab dan Inggris, dalam satu kesempatan wawancara dengan beliau pernah menyampaikan kalau ke depan bahasa Inggris sangat dibutuhkan anak-anak santri untuk menghadapi pasar bebas.

Dalam posisi *manajer*, beliau dalam memenej pondok pesantren salafiyah al-Utsmani bersifat demokratis, berbasis santri. Memberikan kesempatan kepada bawahan dan santri beliau untuk berkarya dan selalu mengayomi kepada mereka yang dipimpinnya. Agustin mengatakan, bahwa pemimpin sejati adalah seorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai, memiliki integritas yang kuat, sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya, selalu membimbing dan mengajari pengikutnya. Memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten / *istiqomah*. Dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan atas suara hati yang fitrah.¹¹

Beliau sebagai manajer sangat *intens* sekali dalam memberikan pembinaan kepada santri dan teraplikasi dalam kegiatan belajar mengajar pesantren, benar-benar terwujud pelaksanaannya sebagai berikut :

1. Pendidik, Pembina dan Pembimbing

Dalam hal ini Kyai langsung terjun mendidik santri sebagai

⁸ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta : LP3ES, 1985), h.56.

⁹ Sararti Wilonoyudho, “*Senjakala Kepemimpinan*”, *Jawa Pos*, (Surabaya), 27 November 2009, h.4

¹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo, 2002), h.50

¹¹ Agustin, *ESQ Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spritual*, (Jakarta : Arga, 2001), h.114

top figur mengarahkan, membimbing, membina santri dalam belajar.

2. Motivator

Selain mendidik dan membimbing santri-santrinya kyai selalu memberikan *suport* / motivasi kepada santri agar selalu belajar dengan rutin, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan situasi terkini dalam masyarakat.

3. Manajer

Keberadaan pondok pesantren salafiyah al-Utsmani dalam keadaan serba kekurangan karena tidak memiliki sumber dana lain. Maka kyai sebagai manajer dan pimpinan bertanggung jawab dalam memenej urusan dana selain dana yang berasal dari santri untuk memajukan keberlangsungan proses belajar mengajar di pondok pesantren salafiyah al-Utsmani dengan cara pengelolaan yang baik mengedepankan faktor prioritas.

Hal serupa di sampaikan oleh A. Haedar Ruslan dalam tulisannya, "dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara

mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.." ¹²

Perencanaan(Planning)Pondok Pesantren

Pondok Pesantren salafiyah al-Utsmani merancang visi dan misi untuk merencanakan pengembangan pondok pesantren kedepan guna menjawab tantangan zaman yang semakin ketat. Perencanaan adalah suatu kegiatan untuk menetapkan aktivitas yang berhubungan dengan pertanyaan 5W1H yaitu: apa (*what*) yang akan dilakukan, mengapa (*why*) hal tersebut dilakukan, siapa (*who*) yang melakukannya, dimana (*where*) melakukannya, kapan (*when*) dilakukan, dan bagaimana (*how*) melakukannya.

Kauffman (1972) mendefenisikan perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. ¹³Masa yang akan datang pondok pesantren salafiyah al-Utsmani tidak dapat dideskripsikan secara pasti, namun demikian kita perlu mengestimasi kemungkinan yang akan terjadi di masa depan dengan

¹² Haedar Ruslan, *Dinamika Kepemimpinan Kyai di Pesantren*, www.researchengines.com, 19 Juni 2007

¹³ Prof. Dr. H. Engkoswara, M.Ed. dan Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hlm. 132.

membaca kecenderungannya di masa kini.

Sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Hasyar: 18, yaitu:

Atinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*" (Surat Al-Hasyr, ayat 18)

Hampir semua ahli tafsir klasik memberikan tafsir kata "*li ghad* " dengan hari qiyamat sebagaimana tafsir imam Aththobari dalam *Jami' al Bayan fi ta'wil al-Qr'an*¹⁴ dan Imam Al-Qurthubi dalam *Jami' ahkam al-Qur'an*.¹⁵ Ada dua klasifikasi mufassir klasik terhadap pemahaman terhadap kata "*wal tandzur nafsun ma qoddamat lighad*"

- a. Kata "*nafsun*" berbentuk *isim nakirah* yang berkonotasi pada makna umum. Penggunaan kata umum ini membidik semua jenis manusia baik laki-laki

maupun perempuan. Dengan demikian semua jenis manusia hendaknya melihat kehidupan masa yang dilalui sebagai barometer untuk kehidupan akhirat. Kehidupan dunia hendaknya menjadi pertimbangan untuk kehidupan yang lebih panjang yaitu kehidupan akhirat.

- b. Kata "*ghadin*" juga berbentuk *isim nakirah* yang berkonotasi untuk masa yang tidak jelas. Artinya hari qiyamat hanya ada kepastian terjadinya tapi tidak jelas waktu terjadinya. Orang Arab terbiasa menggunakan *ghad* untuk *zaman mustaqbal* (akan terjadi) bahkan sebagian mufassir ada yang memberikan tafsir bahwa kata "*ghad*" bermakna waktu yang tidak lama. Dengan demikian hari qiyamat tidak waktunya akan segera terjadi.¹⁶

Abu Hayyan al Andalusi memberikan tafsir bahwa yang di maksud dengan kata "*qaddamat*" adalah kehidupan dunia sedangkan kata "*lighad*" adalah kehidupan akhirat.¹⁷

Dasar pengambilan tafsir hari qiyamat ini karena didasarkan pada hadits *mauquf*

¹⁴ . Ibn Jarir al-Thabari, *Jami' al Bayan fi Ta'wil al-Qur'an*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-5 juz 13, 2009), hlm. 535.

¹⁵ . Ahmad al Anshari al Qurthubi, *Jami' ahkam al-Qur'an*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-3 juz 19, 2010), hlm. 135.

¹⁶ .Al-Fakhru al-Razi, *Tafsir al-Kabir*, Juz 18, cetakan III (Libanon: Daru Al-Kutub Al-Ilmiyah, cetakan ke-3,Juz. 29, 2010),. hlm. 253.

¹⁷ .Abu Hayyan al Andalusi, *Tafsir al Bahr al Muhith*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-3 juz 8, 2010), hlm. 443.

khutbah Abu bakar yang diterima dari Qatadah.

وأخرج عبد بن حميد وابن المنذر
عن نعيم بن محمد الرحبي قال : كان من
خطبة أبي بكر الصديق : واعلموا أنكم
تغدون وتروحون في أجل قد غيب
عنكم علمه فإن استطعتم أن ينقضي
الأجل وأنتم على حذر فافعلوا ، ولن
تستطيعوا ذلك إلا بإذن الله .

“ Diantara khutbah Abu bakar adalah sebagai berikut : “ketahuilah, bahwa kalian akan bertemu dengan hari esok (kiamat) kalian akan melihat suatu masa yang ilmu kalian menjadi hilang, bila kalian mampu melaksanakan (mempersiapkan) masa itu karena kalian takut, maka kerjakanlah, tapi kalian tidak akan mampu melakukan itu semua tanpa mendapat izin dari Allah.”¹⁸

Dalam tafsir tersebut, Abu Hayyan mengacu pada titik kata “*taghuddu*” berarti hari esok yang bermakna hari kiyamat. Ini sama persis dengan pemahaman Imam As-Suyuthi dalam *Adduru al Mantsur fi tafsir al ma'tsur*. Tafsir yang di kemukakan oleh para ahli tafsir dengan memaknai kata “*lighad*” karena juga melihat korelasi dengan ayat sebelumnya (QS. Al Hasyr ayat 17) :

¹⁸ .Jalal al-Din al Suyuthi, *Al-Durru al Mantsur fi al Tafsir al Ma'tsur*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-3 juz 6, 2010), hlm. 295.

فَكَانَ عَاقِبَتُهُمَا أَنَّهُمَا فِي النَّارِ خَالِدَيْنِ
فِيهَا وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ.

“Maka ada setelah kesudahan keduanya (manusia yg tertipu dan syetan yang menipu) masuk kedalam neraka, mereka kekal didalamnya.

Demikianlah balasan bagi orang-orang yang dzolim”.

Ibnu al Jauzi salah satu pakar hadits bermadzhab Hanbali memberikan tafsir sedikit lebih simple dari para mufassir lainnya namun memiliki makna yang lebih luas dari para ahli tafsir sebelumnya. Dalam *Zadul Masir* ia memberikan tafsir hendaknya seseorang harus melihat kondisi sebelumnya, melakukan pertimbangan antara hal buruk yang merugikan dan hal baik yang menguntungkan.¹⁹ Dari tafsir ini Ibnu al Jauzi mengingatkan kegagalan dan kesuksesan program terdahulu bisa menjadi tolak ukur program berikutnya dengan perencanaan yang lebih matang.

Al-Ghozali menafsirkan ayat tersebut sebagai berikut : bahwa manusia diperintahkan untuk memperbaiki dirinya, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt, dimana proses kehidupan manusia tidak boleh sama dengan kehidupan yang sebelumnya (kemarin). Di

¹⁹ . Ibnu Al Jauzi, *Zad al Masir*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-1 juz 6, tt), hlm. 13.

samping itu kata “perhatikanlah” menurut Iman Al-Ghazali mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok.²⁰

Imam Al-Jauhary; menafsirkan ayat tersebut sebagai salah satu bentuk dari manusia untuk selalu intropeksi diri atas segala sesuatu yang dia perbuat, perbuatan manusia harus difikirkan (direncanakan) agar tidak rugi dalam hidupnya sehingga beliau menafsirkan Surat Al-Hasyr Ayat 18 tersebut dengan surat At-Tin yaitu sebagai berikut :

“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya, kemudian Kami kembalikan dia ke tempat yang serendah-rendahnya (neraka), kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh; maka bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya, maka apakah yang menyebabkan kamu mendustakan (hari) pembalasan sesudah (adanya keterangan-keterangan) itu?” (Surat At-Tiin, ayat : 4-7)

Sayyid Qutub dalam *Tafsir fi Dhilalil al-Qur'an* memberikan penafsiran lebih mendetail dari para mufasssir sebelumnya. Makna dari ayat

ini sangat luas tidak hanya terbatas pada teks yang tercakup didalamnya. prospek masa depan sangat ditentukan oleh program yang baik dan mapan setelah mengkaji keberhasilan dan kegagalan sebelumnya. Kejadian sebelumnya merupakan bahan untuk merenung, mengkaji, menganalisis bahan untuk mencari solusi program yang akan datang.²¹

Quraish Shihab dalamnya tafsir “*al-Misbah*”, dari ayat tersebut mengenai perencanaan beliau mengatakan bahwa kata *wantandzur' nafsum maa qoddamat liqhadin* mempunyai arti bahwa manusia harus menfikirkan terhadap dirinya dan merencanakan dari segala apa yang menyertai perbuatan selama hidupnya, sehingga ia akan memperoleh kenikmatan dalam kehidupan ini. Jika proses perencanaan telah dilakukan oleh Allah semenjak penciptaan manusia.²²

Penafsiran ayat di atas, kalau dikaitkan dengan perencanaan dalam ilmu manajemen pondok pesantren salafiyah al-Utsmani adalah perencanaan itu seharusnya terumus dengan baik dengan mempertimbangkan apa yang sudah dicapai, membaca apa yang sedang terjadi dan memproyeksikan kecenderungan yang terjadi di

²¹ . Sayyid Qutub, *Tafsir fi Dhilal al-Qur'an*, Juz. 7, hal. 171, Maktabah Syamilah.

²²Prof. Dr. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, cetakan 5, (Jakarta:Lentera Hati, 2006), 130.

²⁰Prof. Dr. Syekh Muhammad Al-Ghozali. *Tafsir al-Ghozali; Tafsir Tematik*, (Jogyakarta: Islamika, 2004), hlm. 203.

masa depan memungkinkan perencanaan tersebut menjadi alat perubahan yang memiliki tingkat kepastian tinggi dengan resiko yang minimal.

Secara garis besar, surat *al Hasyr* ayat 18 tersebut mengandung tiga unsur makna :

- a. **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ**
Potongan ayat ini mengingatkan kita untuk selalu bertaqwa kepada Allah sebab taqwa adalah satu-satunya jalan keselamatan didunia dan akhirat. Peringatan bertaqwa ini di ulangi lagi oleh Allah pada ayat :
- b. **وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ**
Potongan ayat ini mempunyai makna evaluasi, artinya masa yang lalu hendaknya di evaluasi dan di analisa sebagai acuan untuk program yang akan datang.
- c. **لِغَدٍّ**
Potongan ayat ini mempunyai makna supaya membuat program perencanaan yang baik dengan cara mengevaluasi masa lalu dan melihat prospek yang akan datang untuk mencapai tujuan yang baik.
- d. **وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**
Potongan ayat ini mempunyai makna bahwa setelah melalui semua usaha, baik evaluasi, analisa, perencanaan program dan pelaksanaan, maka harus disertai taqwa kepada Allah dan penyerah segala usaha kepada Allah karena pada hakikatnya Allah adalah Maha Mengetahui segala yang telah terjadi, sedang terjadi dan yang akan terjadi.

Faktor-faktor Kunci Keberhasilan/FKK (*Critical Succes Factors/CSF*)

FKK merupakan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi

keberhasilan maupun kegagalan pencapaian misi organisasi. Penentuan FKK dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Mengaitkan kajian dengan visi, misi dan yang langsung dengan tugas pokok dan fungsi organisasi;
- 2) Menginventarisasi perkiraan masalah yang timbul dalam melaksanakan misi organisasi
- 3) Menganalisis masalah-masalah yang ada dengan menggunakan pendekatan isu starategi krisis yaitu dengan menghitung bobot dampak masalah yang telah diidentifikasi (ringan, sedang, dan berat) dan selanjutnya dianalisis kepentingannya untuk penentuan FKK.

Strategi organisasi merupakan suatu persyaratan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan pada waktu yang akan datang mencakup langkah-langkah berisikan program-program indikatif dan tindakan-tindakan manajemen

untuk mewujudkan visi dan misi. Dr. Wahbah Azzuhaily berpendapat, bahwa diantara usaha meningkatkan konsep pemikiran dunia keislaman adalah dengan memasang strategi yang sesempurna mungkin untuk mengaplikasikannya dalam dunia nyata.²³ Strategi yang mapan akan menghasilkan hasil yang mapan pula. Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan Hadist Rasulullah²⁴

مسند أبي يعلى - (4 / 229)

حَدَّثَنِي بِشْرُ بْنُ السَّرِيِّ ، عَنْ مُصْعَبِ بْنِ ثَابِتٍ ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ ، عَنْ أَبِيهِ ، عَنْ عَائِشَةَ ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ.

“Sesungguhnya Allah senang bila kalian hendak melaksanakan sebuah program, hendaknya dipersiapkan dengan baik.”

²³. Dr. Wahbah al Zuhaily, *Fiqh Islam wa adillatuhu*, (Libanon:Darl el Fikr, cetakan-5, Juz 7, 2008). Hlm. 442.

²⁴Abu Ya'la. *Musnad Abi Ya'la*, (Libanon: Daru al-Fikr juz 4, 2000), hlm. 229

Hadist ini memberikan pemahaman kepada kita bahwa kalau kita membuat planing (rencana) agar lebih mantap, maka sebaiknya melibatkan pihak-pihak atau hal-hal yang terkait dengan program.

Abdurrahman bin Nasir dalam *taysir al Lathif* berpendapat :
أن العامل كما عليه أن يتقن عمله ويجتهد في إيقاعه على أكمل الوجوه فعليه مع ذلك أن يكون بين الخوف والرجاء.

“Seorang pekerja, seharusnya mempersiapkan program yang berhubungan pekerjaannya dan bersungguh-sungguh didalam mempersiapkan segala aspek dan kemungkinan yang akan terjadi, karena itu aspek negatif dan positif selalu menjadi perhatiannya.”²⁵

- 1) Kegiatan adalah satu aktifitas yang dilaksanakan untuk mengimplementasikan program. Satuan kegiatan menjadi alokasi untuk rencana analisis biaya. Dalam

²⁵ . Abdurrahman bin Nasir, *Taysir al Lathif*, Libanon:Darl Kotob el Ilmiya, cetakan ke-2, 2010). Hlm. 376.

surat Al Midah ayat 48
Allah ta'ala berfirman :
لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا.
“Untuk tiap-tiap
ummat kami berikan
aturan dan jalan yang
terang.”

Ibnu Katsir
menafsiri ayat ini
dengan :

{ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا } أَي: سَبِيلًا
إِلَى الْمَقَاصِدِ الصَّحِيحَةِ، وَسُنَّةَ
أَي: طَرِيقًا وَمَسْلَكًا وَاضِحًا
بَيْنًا.

“ bahwa masing-
masing ummat memiliki
jalan menuju tujuan
yang baik serta memiliki
metode dan cara yang
konkrit serta jelas untuk
mencari solusi yang
tepat.”²⁶

Tentu jalan yang
baik tersebut harus
disertai usaha yang
maksimal dalam
menyukkseskan sebuah
kegiatan.

Pelaksanaan (Actuating) Pondok Pesantren

Implimentasi
perencanaan program-
program Pondok Pesantren
Salafiyah al-Utsmani sudah
tercantum dalam anggaran
dasar dan anggaran rumah
tangga yayasan pondok
pesantren salafiyah al-
Utsmani. Untuk
meningkatkan efektifitas
planning yang sudah ada
maka perlu diadakan tindak
lanjut berupa *actuating*.

Actuating secara bahasa
adalah pengarahan atau
dengan kata lain pergerakan
pelaksanaan, sedang secara
istilah *actuating* adalah
mengarahkan semua
karyawan agar mau bekerja
sama dan bekerja efektif
dalam mencapai tujuan
perusahaan atau organisasi.

Fungsi pengarahan
menurut G.R. Terry adalah
membuat semua anggota
kelompok agar mau
bekerjasama dan bekerja
secara ikhlas serta bergairah
untuk mencapai tujuan sesuai
dengan perencanaan dan usaha
pengorganisasian. Koontz dan
O'Donnel menyatakan:
pengarahan adalah hubungan
antara aspek-aspek individual
yang ditimbulkan oleh adanya
pengaturan terhadap bawahan-
bawahan untuk dapat dipahami
dan pembagian pekerjaan yang
efektif untuk tujuan
perusahaan yang nyata. Jadi
pengarahan adalah kegiatan
yang dilakukan oleh pimpinan
untuk membimbing,
menggerakkan, mengatur segala
kegiatan yang telah diberi
tugas dalam melaksanakan
sesuatu kegiatan usaha.
Pengarahan ini dapat
dilakukan dengan cara
persuasif atau bujukan dan
instrutif, tergantung cara mana
yang paling efektif.

Kata *actuating* dalam
bahasa arab diartikan dengan
“*al-taujih*” yang juga berarti
mengarahkan. Al-Qur'an
sudah banyak menjelaskan
tentang kata-kata kunci yaitu
proses menggerakkan atau
mengarahkan sumber daya

²⁶ . Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*,
(Libanon: Darl el Fikr, cetakan-2, Juz 1 2010).
Hlm. 218.

manusia untuk mencapai tujuan bersama.

a. *Tabasyir* (memberi kabar gembira)

Dalam surat Al-Baqarah:213, Allah berfirman:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ

مُبَشِّرِينَ وَمُنْذِرِينَ ...

“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan”

Al-Ghozali dalam Kitab *Al-Mursyidu Al-Amin* menjelaskan ayat ini, bahwa untuk menyeru kepada kelompok yang telah memiliki kompetensi bagus dengan cara bijaksana, sedangkan untuk kelompok awam (masyarakat umum) dengan cara *mau'idhoh* (nasehat), dan untuk kelompok *mu'aniddin* dengan cara *jidat* seperti ungkapannya sebagai berikut:

فهو يدعو الخواص

بالحكمة والعوام بالمواعظ والمعاندين

بالجدال فهو ينجو بنفسه وبغيره وهذا

هو كمال الإنسن {مختصر إحياء

علوم الدين،}

Prinsip ketiga yang harus diperhatikan dalam implementasi *actuating* adalah keseimbangan antara *reward* dan *punishment*. Seperti yang difirmankan Allah dalam surat Al-Ahzab:45.

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا

Prinsip selanjutnya yang harus diperhatikan adalah kejelasan. Seperti tergambar dalam peristiwa perang Uhud, Rasulullah berkata “*tidak seorangpun boleh melakukan penyerangan sebelum saya perintahkan*”. Rasulullah memobilisasi perang dengan 700 prajurit dan membagi tugas (*Job deskription*). Bendera perang dipengang oleh Mushab bin Umair dan pasukan panah yang berjumlah 50 orang prajurit dipimpin oleh Abdullah bin Zuabair, terhadap pasukan panah Rasulullah memberikan arahan pertahankan pasukan kita dengan panah jangan sampai mereka menyerang dari belakang, baik kita dalam keadaan unggul atau terdesak. Rasulullah juga berpesan kepada pasukannya untuk tetap dalam posisi masing-masing, jangan sampai berpisah atau berpecah sekalipun mereka melihat burung menyambar pasukan.

Pengawasan (Controlling) Pondok Pesantren

Secara definitif, *controlling* dalam bahasa Indonesia dapat ditafsirkan sebagai pengawasan atau pengendalian, sehingga dalam bahasa Inggris pengertian pengawasan dan pengendalian tetap dipergunakan dengan istilah

controlling.²⁷ Istilah *controlling* dengan makna pengendalian atau pengawasan dalam konteks ilmu manajemen telah mengalami perkembangan definisi dari masa ke masa. Adapun yang cukup populer adalah pendapat Usury dan Hammer (1994:5) yang menyatakan bahwa:

*“Controlling is management’s systematic efforts to achieve objectives by comparing performances to plan and taking appropriate action to correct important differences”*²⁸

Pengendalian adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal dan kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya.

Controlling, baik dalam pengertian pengawasan atau pengendalian oleh sebagian besar masyarakat sering ditafsirkan sebagai upaya seorang manajer atau lembaga pengawasan sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan. Padahal jika dipahami secara seksama, fungsi pengawasan atau

pengendalian sesungguhnya adalah sebagai salah satu kekuatan untuk mengadakan perbaikan bila hasil atau jasa yang sudah distandarisasi itu tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan. Standarisasi merupakan salah satu tindakan awal dari proses perencanaan dan standar itu harus terandalkan dan dapat dipercayai sebagai dasar untuk mengevaluasi dan membandingkan melalui kegiatan pengawasan. Standarisasi dari proses perencanaan ditujukan untuk pencapaian sasaran atau efektifitas organisasi, sedangkan pengawasan lebih difokuskan pada proses pelaksanaan dan hasil dari produktifitas, baik yang berupa barang ataupun jasa. Upaya pengawasan harus dimaksimalkan agar hasil usaha dari suatu organisasi itu lebih efisien.²⁹

Secara spesifik, fungsi *controlling* dalam aktivitas sebuah organisasi, di antaranya adalah: (1) meningkatkan akuntabilitas; (2) merangsang kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku; (3) melindungi aset organisasi; dan (4) pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.³⁰ Fungsi pengawasan ini akan dapat

²⁷ Hoetomo, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Mitra Pelajar, 2005), h. 219.

²⁸ Buchari Alma, *Majemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* (Bandung: Alfabeta, 1992), h. 56.

²⁹ M. Dale, *Developing Management Skill* (terjemahan) (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 80-81.

³⁰ Buchari Alma, *Manajemen ...*, h. 57.

dilakukan dengan maksimal, apabila dalam proses pelaksanaannya tetap berpegang pada azas-azas fundamental dari upaya pengawasan tersebut. Adapun azas-azas dari pengawasan atau pengendalian yang dimaksud adalah efektivitas, efisiensi, kejujuran, transparansi dan tindakan korektif.³¹

Kesemua aspek fungsi yang disertai azas-azas dalam proses *controlling* ini menunjukkan bahwa upaya pengawasan dalam kegiatan organisasi menempati posisi yang sangat penting, agar setiap produk apapun yang dihasilkan menjadi lebih berkualitas dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam tahap implementasinya, pelaksanaan *controlling* juga perlu memperhatikan beberapa persyaratan atau prinsip-prinsip penting yang dapat memperkuat posisinya sesuai fungsi yang diharapkan. Persyaratan atau prinsip-prinsip yang dimaksud, di antaranya adalah: (1) Telah terencana dengan matang; (2) Memiliki Prosedur Operasional Standar (*Standard Operational Procedur*); (3) Dijalankan oleh orang yang amanah dan berkapasitas (*competence*); (4) Akuntabel/transparan dan

tertulis; (5) Efisien dalam penggunaan anggaran.³² Jika prinsip-prinsip ini telah dimiliki oleh setiap organisasi dalam aktivitas pengawasan yang dijalankan, setidaknya akan dapat meminimalisir segala bentuk permasalahan yang terjadi di lapangan.

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا
تُؤْسُوهُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ
مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ (١٦) إِذْ يَتَلَقَّى
الْمُتَلَقِّينَ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ
قَعِيدٌ (١٧) مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا
لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (١٨)

16. dan Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya, 17. (yaitu) ketika dua orang Malaikat mencatat perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. 18. tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya Malaikat Pengawas yang selalu hadir.

Dalam rangka program pembinaan umat untuk meningkatkan prestasi akademik dan *non* akademik di pondok pesantren salafiyah al-Utsmani, beliau dan *stake*

³¹ *Ibid.*.

³² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Manajemen Mutu Pendidikan), terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), h. 58.

holder telah melakukan berbagai upaya mewujudkan pesantren dan santri-santri yang berprestasi. Dalam upaya menuju cita-cita luhur itu, tentu beliau harus *disuport* oleh semua elemen terkait, baik guru, santri, staf, orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan pondok pesantren *salafiyah* al-Utsmani serta iklim belajar mengajar yang enak, *nyaman* dan kondusif.

Sebuah sudut pandang ditunjukkan oleh Goodlad, yang dikutip James J. Jones & Donald L. Walters dalam *Human Resource Management in Education* ia menyatakan bahwa, memahami dunia sekolah harus menjadi awal dan mendahului semua usaha dalam mengembangkan sekolah tersebut. Ia berpendapat ada kebutuhan terhadap data-data kontekstual sebagai panduan bagi proses penetapan prioritas dalam pemecahan kelompok dan dibutuhkan pula pihak-pihak yang bertanggungjawab pada tingkatan sekolah.³³

Bagaimana seorang pimpinan diikuti oleh orang yang dipimpinnya. Imron Arifin mengutip pendapat Law & Glover bahwa kepemimpinan yaitu memotivasi orang lain untuk mengikuti. Yaitu motivasi pemimpin yang efektif, bercita-cita dan mendekati orang lain untuk

merealisasikan tujuan. Bercita-cita mengikuti dengan orang lain didasarkan pada pemahaman pada siapa pengikutnya, apa kebutuhan mereka dan sumber daya yang dapat mereka tawarkan pada kelompok.³⁴

Lalu bagaimana KH. Ghazali Utsman, sebagai seorang ketua yayasan, pengasuh kedua dalam mewujudkan prestasi. Dalam hal ini, Vilstern dan Rosyadam mengatakan, bahwa dalam rangka mewujudkan sekolah yang berprestasi, maka manajer harus melakukan tupoksinya dengan baik, yaitu : *pertama*, mengelola kurikulum dan kegiatan pembelajaran; *kedua* melakukan kerja sama yang baik dengan guru dalam penetapan kurikulum dan proses pembelajaran; *Ketiga*, mendorong semua guru untuk melakukan yang terbaik dalam bidang dan kewenangannya; *keempat*, melakukan bimbingan pada guru agar terus melakukan perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya; *kelima*, melakukan peningkatan *skill*, keahlian dan profesionalisme guru dengan memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan; *keenam*, menyediakan sumber-sumber belajar, alat serta berbagai fasilitas belajar yang dapat mendukung peningkatan kualitas; *Ketujuh*,

³³ James J. Jones & Donald L. Walters, *Human Resource Management in Education (Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan)*, (Yogyakarta : Q-Media, 2008), h.194

³⁴ Imron Arifin, *Kepemimpinan PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini)*, *Seri Terjemah Buku Jilid Rood Leadership in Early Childhood*, (Yogyakarta : Aditya Media, 2010), h.47

meningkatkan iklim kerja yang bersifat *tsimulatif* dan *implikatif*, serta *kedelapan*, memberikan layanan dengan mudah bagi para guru, mudah diakses dan dapat memberikan berbagai jalan keluar (*problem solving*) dalam berbagai persoalan yang dihadapi guru di dalam kelasnya.³⁵

Kesimpulan

Manajemen Pondok Pesantren dalam pembinaan umat sebuah studi kasus di Pondok Pesantren Salafiyah al-Utsmani Dusun Beddian Desa Jambesari Kecamatan Jambesari Darussholah Kabupaten Bondowoso, dapat disimpulkan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren salafiyah al-Utsmani merancang visi dan misi untuk membuat perencanaan pengembangan pesantren salafiyah al-Utsmani kedepan guna menjawab tantangan zaman yang semakin ketat. Perencanaan yang dimaksud adalah suatu kegiatan untuk menetapkan aktifitas yang berhubungan dengan pertanyaan 5W1H yaitu: apa (*what*) yang akan dilaksanakan, mengapa (*why*) hal tersebut dilakukan, siapa (*who*) yang melakukannya, dimana (*where*) melakukannya, kapan (*when*) dilakukan, dan bagaimana (*how*) melakukannya.
2. Pelaksanaan kegiatan yang sudah menjadi program pondok pesantren berjalan baik

perlu adanya pengorganisasian agar bisa membawa irama seluruh komponen organisasi berjalan sesuai dengan komando. Sehingga hambatan yang ditemukan dalam melaksanakan program dapat diatasi. Dengan adanya *standar operation of procedure* (SOP) tidak akan terjadi *over lapin* pekerjaan dan tanggung jawab, apa dan kepada siapa seseorang atau kepala bidang bertanggung jawab.

3. Pengawasan (*Controlling*) itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen pondok peantren salafiyah al-Utsmani. Pengendalian merupakan salah satu cara manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai.

Daftar Pustaka

- Dhofir, Zamakhsyari Tradisi *Pesantren* (Jakarta, LP3ES, 1994) 95
- Dhofier, Zamakhsyari *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta : LP3ES, 1985), h.56.
- Wilonoyudho, Sararti “*Senjakala Kepemimpinan*”, *Jawa Pos*, (Surabaya), 27 November 2009, h.4
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo, 2002), h.50

³⁵ Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta : Prenada Media, 2004), h.292-293

- Agustin, *ESQ Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spritual*, (Jakarta : Arga, 2001), h.114
- Ruslan, Haedar *Dinamika Kepemimpinan Kyai di Pesantren*, www.researchengines.com, 19 Juni 2007
- Engkoswara. dan Komariah, Aan., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hlm. 132.
- al-Thabari, Ibn Jarir *Jami' al Bayan fi Ta'wil al-Qur'an*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-5 juz 13, 2009), hlm. 535.
- al Anshari al Qurthubi, Ahmad *Jami' ahkam al-Qur'an*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-3 juz 19, 2010), hlm. 135.
- al-Razi, Al-Fakhru *Tafsir al-Kabir*, Juz 18, cetakan III (Libanon: Daru Al-Kutub Al-Ilmiyah, cetakan ke-3, Juz. 29, 2010),. hlm. 253.
- al Andalusi, Abu Hayyan *Tafsir al Bahr al Muhith*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-3 juz 8, 2010), hlm. 443.
- al Suyuthi, Jalal al-Din *Al-Durru al Mantsur fi al Tafsir al Ma'tsur*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-3 juz 6, 2010), hlm. 295.
- Al Jauzi, Ibnu Zad *al Masir*, (Libanon: Daru al-kutub al-aroby, cetakan ke-1 juz 6, tt), hlm. 13.
- Al-Ghozali. Muhammad *Tafsir al-Ghozali; Tafsir Tematik*, (Jogyakarta: Islamika, 2004), hlm. 203.
- Qutub, Sayyid *Tafsir fi Dhilal al-Qur'an*, Juz. 7, hal. 171, *Maktabah Syamilah*.
- Shihab, Quraish *Tafsir Al-Mishbah*, cetakan 5, (Jakarta:Lentera Hati, 2006), 130.
- al Zuhaily, Wahbah *Fiqh Islam wa adillatuhu*, (Libanon:Darl el Fikr, cetakan-5, Juz 7, 2008). Hlm. 442.
- Ya'la, Abu *Musnad Abi Ya'la*, (Libanon: Daru al-Fikr juz 4, 2000), hlm. 229
- Nasir, Abdurrahman *Taysir al Lathif*, Libanon:Darl Kotob el Ilmiya, cetakan ke-2, 2010). Hlm. 376.
- Katsir, Ibnu *Tafsir Ibnu Katsir*, (Libanon:Darl el Fikr, cetakan-2, Juz 1 2010). Hlm. 218.
- Hoetomo, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Mitra Pelajar, 2005), h. 219.
- Alma, Buchari *Majemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* (Bandung: Alfabeta, 1992), h. 56.
- Dale, M *Developing Management Skill* (terjemahan) (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 80-81.
- Sallis, Edward *Total Quality Management in Education* (Manajemen Mutu Pendidikan), terj. Riyadi, Ahmad Ali & Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), h. 58.
- Jones, James J. & Walters, Donald *L.Human Resource*

*Management in Education
(Manajemen Sumber Daya
Manusia dalam Pendidikan),
(Yogyakarta : Q-Media, 2008),
h.194*

Arifin, Imron *Kepemimpinan PAUD
(Pendidikan Anak Usia Dini),
Seri Terjemah Buku Jilid
Rood Leadership in Early
Childhood, (Yogyakarta :
Aditya Media, 2010), h.47*

Rosyada, *Paradigma Pendidikan
Demokratis, (Jakarta : Prenada
Media, 2004), h.292-293*