

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen Pendidikan Multikultural

1. Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologis berasal dari kata “*managio*” berarti kepengurusan, atau “*manage*” atau “*managiare*” yang berarti melatih dalam mengatur langkah-langkah.¹

Menurut Nanang Fattah, manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.²

Sahertian menyebutkan manajemen terkandung dua kegiatan, yaitu fikir (*mind*) dan kegiatan tindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian.³ Stoner menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pendapat Mourell, dkk menyebutkan “*management is the process of efficeintly getting activities completed with and through other people*”.⁴

Dari berbagai definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses atau fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam suatu

¹ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang, UIN Maliki Press, 2010, h. 48.

² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: 2004, Rosdakarya, h.1.

³ Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : IAIN Antasari press Banjar-masin, 2011, h.3.

⁴ *Ibid.*

kelompok tertentu secara efektif dan efisien sehingga mencapai hasil atau tujuan yang ditetapkan. Dari definisi di atas juga diketahui bahwa manajemen adalah dikatakan suatu proses, itu berarti mengandung cara sistematis untuk melakukan pekerjaan/

2. Pengertian Pendidikan Multikultural

Pengertian pendidikan multikultural adalah merupakan suatu gerakan pembaharuan dan proses untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang setara untuk seluruh siswa.⁵

Pendapat Andersen dan Cusher tentang pendidikan multikultural diartikan sebagai pendidikan mengenai keragaman kebudayaan. Sedangkan Hernandez, mengartikan pendidikan multikultural sebagai perspektif yang mengakui realitas sosial, politik, dan ekonomi yang dialami oleh masing-masing individu dalam pertemuan manusia yang kompleks dan beragam secara kultur, dan merefleksikan pentingnya budaya, ras, seksualitas dan gender, etnisitas, agama, status social, ekonomi, dan pengecualian-pengecualian dalam proses pendidikan.⁶

Sleeter, Grant dan Smith mendefinisikan pendidikan multikultural sebagai suatu pendekatan progresif untuk melakukan transformasi pendidikan yang secara holistik memberikan kritik dan menunjukkan kelemahan-kelemahan, kegagalan-kegagalan dan diskriminasi yang terjadi di dunia pendidikan.⁷

⁵ Akhmad Hidayatullah Al Arifin, *Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praksis Pendidikan Di Indonesia*, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Volume 1, Nomor 1, Juni, 2012, h. 73.

⁶ *Ibid.*

⁷ Zamroni, *Pendidikan Demokrasi pada Masyarakat Multikultural*, Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011, h. 144.

Sebagai suatu gerakan pembaharuan dan proses untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang setara untuk seluruh siswa, pendidikan multikultural memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

Prinsip pertama: pendidikan multikultural adalah gerakan politik yang bertujuan menjamin keadilan sosial bagi seluruh warga masyarakat tanpa memandang latar belakang yang ada. Prinsip kedua: pendidikan multikultural mengandung dua dimensi: pembelajaran (kelas) dan kelembagaan (sekolah) dan antara keduanya tidak bisa dipisahkan, tetapi justru harus ditangani lewat reformasi yang Komprehensif Prinsip ketiga: pendidikan multikultural menekankan reformasi pendidikan yang komprehensif dapat dicapai hanya lewat analisis kritis atas sistem kekuasaan dan privileges untuk dapat dilakukan reformasi komprehensif dalam pendidikan. Prinsip keempat: berdasarkan analisis kritis ini, maka tujuan pendidikan multikultural adalah menyediakan bagi setiap siswa jaminan memperoleh kesempatan guna mencapai prestasi maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki Prinsip kelima: pendidikan multikultural adalah pendidikan yang baik untuk seluruh siswa, tanpa memandang latar belakangnya.⁸

Konsep multikultural menekankan pentingnya memandang dunia dari bingkai referensi budaya yang berbeda, dan mengenali serta menghargai kekayaan ragam budaya di dalam negara dan di dalam komunitas global. Multikulturakisme menegaskan perlunya menciptakan sekolah di mana berbagai perbedaan yang berkaitan dengan ras, etnis, gender, orientasi seksual, keterbatasan, dan kelas sosial diakui dan seluruh siswa dipandang sebagai sumber yang berharga untuk memperkaya proses belajar mengajar.⁹

Berkenaan dengan hal tersebut, perbedaan yang ada dapat dilakukan pemahanan dengan cara pendidikan yang mengutamakan dialogis. Sudah tentu manajemen pendidikan yang dialogis hanya dapat terjadi di dalam masyarakat

⁸ Akhmad Hidayatullah Al Arifin, *Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praksis Pendidikan Di Indonesia*, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Volume 1, Nomor 1, Juni, 2012, h. 75.

⁹ *Ibid.*

terbuka. Masyarakat terbuka adalah masyarakat yang demokratis. Masyarakat yang demokratis meminta manajemen pendidikan yang demokratis pula, yang berarti bahwa masyarakat mempunyai kesempatan yang sama dari semua warga negaranya untuk memperoleh pendidikan.¹⁰

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat dipahami bahwa pengertian manajemen pendidikan multikultural adalah Pendidikan multikultural adalah suatu pengelolaan mengenai upaya dan proses untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang setara untuk seluruh peserta didik tanpa memandang perbedaan-perbedaan, namun dalam keberagaman dan perbedaan tersebut tetap saling menghargai, menghormati dan dapat sekaligus dijadikan media untuk memperkaya khazanah pengetahuan dalam proses pembelajaran.

Jadi secara ringkas Manajemen pendidikan multikultural adalah penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam pengelolaan praksis pendidikan yang berwawasan multikultural agar efektif dan efisien, sehingga organisasi pendidikan menghasilkan output yang tidak hanya cakap sesuai disiplin ilmu yang ditekuni, tetapi juga mampu menerapkan nilai-nilai keberagaman dalam memahami dan menghargai keberadaan para pemeluk agama dan kepercayaan lain.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis multikultural dapat dilakukan di negara yang demokratis, dengan cara dialogis yang berarti bahwa masyarakat mempunyai kesempatan yang sama dari semua warga negaranya untuk memperoleh pendidikan, diberikan kesempatan adanya dialog antar berbagai

¹⁰ HAR Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Peadagogik Transformatif Dalam Praksis Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, h. 342.

pihak. Melalui pendidikan multikultural yang telah dikelola dengan fungsi manajemen, sikap dan mindset (pemikiran) peserta didik akan lebih terbuka untuk memahami dan menghargai keberagaman.

B. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi manajemen pendidikan menurut berbagai ahli manajemen berbeda-beda.¹¹ Hal ini disebabkan latar belakang mereka, pendekatan yang dilakukan tidak sama. Konsep Louis A. Allen, unsur-unsur manajemen meliputi *planning* (perencanaan) *organizing* (pengorganisasian), *coordination* (koordinasi), *motivating* (motivasi), dan *controlling* (pengawasan). Konsep Koontz, Harol dan Cyril O. Donnell unsur-unsur tersebut meliputi *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling*. Konsep Hendry Fayol, menyebutkan bahwa unsur-unsur manajemen tersebut adalah *planning*, *organizing*, *command*, *coordinating* dan *control*.¹²

Sebagai bahan perbandingan tentang fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli manajemen dapat dikemukakan sebagai berikut ¹³ :

G. R. Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC. Namara
1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Actuating</i> 4. <i>Controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i>	<i>Leading</i> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Programming</i> <i>Budgeting</i> <i>System</i>
Henry Fayol	Harold Koontz dan Cyril O'Donnel	Dr. S. P. Siagian	Prof. Drs. Oey Liang Lee

¹¹ Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : IAIN Antasari Press Banjarmasin, 2011, h. 9.

¹² *Ibid.*

¹³ H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi Cet. III; Jakarta: Bumi Aksara, 2004, h. 38

1. <i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	Perencanaan
2. <i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	Pengorganisasian
3. <i>Commanding</i>	<i>Staffing</i>	<i>Motivating</i>	Pengarahan
4. <i>Coordinating</i>	<i>Directing</i>	<i>Controlling</i>	Pengkordinasian
5. <i>Controlling</i>	<i>Controlling</i>	<i>Evaluating</i>	Pengontrolan
W. H. Newman	Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John D. Millet
1. <i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Forecasting</i>	<i>Directing</i>
2. <i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Planning</i>	<i>Facilitating</i>
3. <i>Assembling Resources</i>	<i>Staffing</i>	<i>Organizing</i>	
4. <i>Directing</i>	<i>Directing</i>	<i>Commanding</i>	
5. <i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>	<i>Coordinating</i>	
6. _____	<i>Reporting</i>	<i>Controlling</i>	
7. _____	<i>Budgeting</i>	_____	

Tabel 1 : Fungsi Manajemen menurut para ahli

Dari berbagai pendapat di atas, setidaknya dapat disimpulkan ada 4 (empat) unsur penting yang harus ada dalam manajemen pendidikan, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan/Kontrol. Adapun fungsi manajemen dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Secara sederhana perencanaan berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas. Dengan memikirkan jauh-jauh sebelumnya tindakan yang akan dilakukan, maka dapat diharapkan tindakan-tindakan yang dilakukan hanya kecil kemungkinan mengalami kekeliruan.

Perencanaan memiliki peranan penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu pendidikan. Orang bijak mengatakan “*no plan, no future*”, tanpa perencanaan tidak ada masa depan. Dengan perencanaan yang baik, kualitas pendidikan belum bisa terjamin tanpa adanya pelaksanaan yang baik. Sementara perencanaan yang buruk jelas menghambat tercapainya pendidikan yang berkualitas.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan yaitu (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, (3) identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.¹⁴

Banghart dan Trull mengemukakan: “*Educational planning is first of all a rational process*”. Artinya perencanaan pendidikan adalah langkah paling awal dari semua proses rasional. Dengan kata lain sebelum melaksanakan kegiatan lain, langkah pertama yang mestinya dibuat adalah perencanaan.

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode yang tepat. Pengertian serupa dikemukakan oleh Gibson “perencanaan mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Perencanaan yang dibuat secara matang akan berfungsi sebagai kompas untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu Sergiovanni menegaskan: “*plans are guides, approximation, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or decision commandments*”.¹⁵

Mulyati dan Komariah mengemukakan fungsi perencanaan sebagai berikut:

¹⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung: 2004, h. 49.

¹⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 56.

- Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai.
- Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- Organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakan sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan.
- Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan.
- Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana.
- Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini.
- Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal.
- Menghindari pemborosan.¹⁶

Berapa model perencanaan pendidikan yang patut diketahui, antara lain:

- 1) Model perencanaan komprehensif; model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu berfungsi sebagai suatu patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas.
- 2) Model target setting; model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu.
- 3) Model costing (pembiayaan) dan keefektifan biaya; model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisien dan efektifitas ekonomis. Penggunaan model ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan itu tidak terlepas dari masalah pembiayaan.
- 4) Model PPBS; PPBS (planning, programming, buggeting System) dalam bahasa Indonesia adalah sistem perencanaan, penyusunan program dan penganggaran (SP4). Model ini bermakna bahwa perencanaan, penyusunan program dan penganggaran di pandang sebagai suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama yang lainnya. PPBS merupakan suatu proses yang komprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.¹⁷

Berdasarkan jangkauan waktunya, perencanaan dapat dibagi menjadi perencanaan jangka pendek, misalnya satu minggu, satu bulan, satu semester dan

¹⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 93-95.

¹⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung: 2004, h. 52.

satu tahun, perencanaan jangka menengah yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu tiga sampai tujuh tahun, dan perencanaan jangka panjang dibuat untuk jangka waktu delapan sampai dua puluh lima tahun.

Setidaknya berbagai pihak yang terlibat dalam perencanaan pendidikan berbasis multikultural yaitu seorang Dekan sebagai *leader*. Dekan mesti memahami pentingnya pendidikan multikultural sehingga mendukung pelaksanaannya melalui pendidikan berbasis multikultural. Akan lebih baik apabila seorang Dekan dapat merumuskan visi misi Fakultas/Prodi yang bersangkutan yang bercorak multikultural. Ketika pendidikan multikultural menjadi bagian dari visi misi prodi, maka program prodi pun akan mengarah kepada pengembangan pendidikan multikultural.

Proses perencanaan dilaksanakan secara kolaboratif, yakni melibatkan berbagai pihak, terutama Civitas akademika. Alasan pentingnya melibatkan mereka dalam perencanaan dikemukakan oleh Hoyle dan Moedjiarto. Civitas akademik bertanggungjawab atas perencanaan yang ditetapkan dan akan menimbulkan *sense of belonging* (rasa memiliki), sehingga mendorong untuk bersama-sama berusaha agar rencana tersebut berhasil.¹⁸ Dosen juga dituntut memiliki pemahaman yang utuh tentang konsep pendidikan multikultural. Sebab secara khusus mereka tidak dipersiapkan menjadi guru/dosen agama berbasis multikultural ketika mengikuti pendidikan di bidang keguruan. Dalam hal ini para dosen diberikan pelatihan/workshop atau sejenisnya tentang pendidikan berbasis multikultural. Jika guru/dosen yang bersangkutan telah memahami konsep

¹⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010, h. 57.

pendidikan multikultural, maka diharapkan menjadi professional dalam menyusun perangkat pembelajaran yang berbasis multikultural.

Dalam kaitan perencanaan ini, perencanaan yang baik tentu tidak keluar dari konstitusi atau hukum yang berlaku dan dirumuskan sesuai kebutuhan yang akan dicapai.¹⁹

Berkenaan dengan perencanaan prodi PGSD UM Palangkaraya, maka dapat dicontohkan bahwa perencanaan terkait visi misi prodi, pendidik dan peserta didik. Bagaimana kriteria, perekrutan dan penempatan pendidik. Begitu pula dengan penerimaan mahasiswa baru merujuk kepada kebijakan yang telah ditetapkan. Penetapan tersebut dapat dilakukan dalam rapat maupun koordinasi internal universitas dengan melibatkan berbagai pihak, jadi perencanaan bukan monopoli top manager. Proses pelibatan berbagai pihak ini tentunya dapat dilakukan dengan pendekatan dialogis keberbagai unsur organisasi di dalam Prodi maupun Fakultas, sehingga proses tersebut dapat dikatakan berjalan demokratis tanpa adanya diskriminasi berdasarkan latar belakang suku, agama, dan budaya.

2. Pengorganisasian

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama organisasi diartikan sebagai sebuah lembaga atau kelompok fungsional misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai dengan efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai

¹⁹ Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: IAINAntasari press Ban-jarmasin, 2011, h.10.

kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk tujuan bersama. Dalam sistem kerja sama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa yang bertanggungjawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumberdaya pada tujuan.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner dalam Tim Dosen menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran.²⁰

Pendapat lain menyebutkan, *organizing* bisa diartikan sebagai pengelompokkan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.²¹

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.²²

Ernest Dale memberikan pengorganisasian sebagai sebuah proses yang berlangkah jamak. Proses pengorganisasian itu digambarkan sebagai berikut:

²⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011, h. 94.

²¹ *Ibid.* h. 11.

²² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya : Bandung: h. 71.

Tahap pertama, yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap kedua membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok. Disini perlu diperhatikan bahwa orang-orang yang akan diserahi tugas harus didasarkan pada kualifikasi, tidak dibebani terlalu berat dan juga tidak terlalu ringan. Tahap ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien. Penggabungan tugas-tugas yang saling berkaitan jika organisasi sudah membesar atau kompleks. Penyatuan tahap keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang harmonis. Pada saat setiap orang dan setiap bagian melaksanakan pekerjaan/aktivitas, kemungkinan timbul konflik di antara anggota dan mekanisme pengkoordinasian memungkinkan setiap anggota organisasi untuk tetap bekerja efektif. Tahap kelima melakukan monitoring dan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas. Karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram/berkala, untuk menjamin konsistensi, efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan.²³

Pengorganisasian dapat dilihat dalam Struktur organisasi, merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan. Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi.

Dalam pendidikan, pengorganisasian merupakan faktor yang sangat menentukan dan erat kaitannya dengan perencanaan yang telah menjadi patokan, didalam menggerakkan orang-orang guna mencapai tujuan. Karena kelompok ini sendiri terdiri dari beberapa orang dengan bidang keahlian dan profesinya masing-masing, maka kerjasama yang terpadu antara semua itu merupakan suatu keniscayaan.

²³ *Ibid.* h. 72-73.

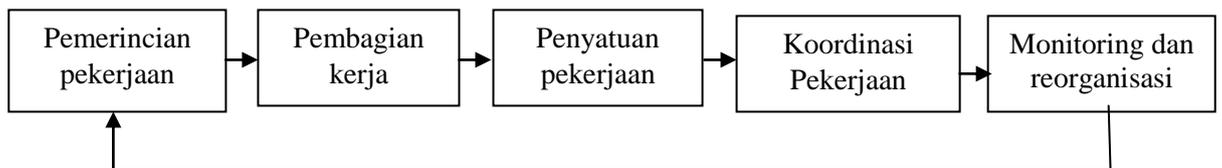
Wujud dari pelaksanaan pengorganisasian ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme kerja yang sehat. Dengan demikian pengelola pendidikan diharapkan bisa berjalan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* ini menekankan pentingnya menciptakan kesatuan dalam segala tindakan. Pada intinya mengorganisasikan berarti menentukan sumber daya kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, Menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu. Mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas, pengorganisasian yang tepat akan membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional. Untuk itu seorang manajer memerlukan kemampuan memahami sifat pekerjaan dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan.

Ernest Dale memberikan pengorganisasian sebagai sebuah proses yang berlangkah jamak. Proses pengorganisasian itu digambarkan sebagai berikut:

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap kedua membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok, disini perlu diperhatikan bahwa orang-orang yang akan diserahi tugas harus didasarkan pada kualifikasi, tidak dibebani terlalu berat dan juga tidak terlalu ringan. Tahap ketiga, menggabungkan tugas yang saling berkaitan jika organisasi tersebut sudah membesar atau kompleks. Tahap keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis. Tahap kelima, melakukan monitoring mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas. Karena pengorganisasian

merupakan proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram / berkala, untuk menjamin konsistensi, efektif dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan.²⁴

Dapat digambarkan pula sebagai berikut :



Gambar 1 : Proses Pengorganisasian Kerja

Dalam mengelola pendidikan diperlukan penyatuan setiap tindakan secara utuh dan kuat. Sebaliknya dilarang melakukan tindakan adu domba, bercerai, berpecah belah, baik antara atasan dengan bawahan, atasan dengan sesama atasan, bawahan sesama bawahan dan seterusnya. Pertentangan, perselisihan, percekocokan hanya akan berakibat pada kegagalan dan kehancuran. Dalam hal pengorganisasian ini, Prodi yang baik adalah difungsikan atau bersifat otonomi mengatur sumber daya kegiatan yang ada di Prodi. Ketua Prodi hendaknya diberikan kewenangan mengatur, menentukan dan menempatkan tenaga pendidik/dosen sesuai dengan kompetensi masing-masing. Kalau tidak difungsikan sebaliknya menjadi sekedar simbol dalam sebuah organisasi.

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.²⁵

²⁴ *Ibid*, h.72.

²⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya : Bandung: 2004, h.49.

Menurut Simon struktur itu sifatnya relatif stabil, statis dan berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian. Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspesifikasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan.²⁶

Struktur juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur dibangun oleh lima unsur : 1) spesialisasi aktivitas, 2) standarisasi aktivitas, 3) koordinasi aktivitas, 4) sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan; 5) ukuran unit kerja.²⁷

Spesifikasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja.

Standar aktivitas merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakgunaan aktivitas. Banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformulasikan aktivitas dan hubungan dalam organisasi. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya menggunakan peraturan, uraian jabatan, dan program seleksi, orientasi kerja, ketrampilan kerja.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.* h.73

Koordinasi aktivitas adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti unsur primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan fungsi yang secara langsung menyumbangkan pada pencapaian tujuan organisasi memerlukan koordinasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan, salah satu hasil dari proses ini adalah adanya struktur organisasi yang merupakan prosedur formal manajemen organisasi. Struktur ini sangat bergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan itu. Selain itu, dalam struktur ditugaskan berbagai personal yang dipilih berdasarkan pendekatan yang dialogis, hasil analisis jabatan (Anjab) dan ketentuan-ketentuan lainnya dalam organisasi yang ada.

3. Pelaksanaan

Unsur pelaksanaan merupakan bagian dari proses kelompok yang di dalamnya terdapat tindakan komando, tindakan pembimbingan, memberikan petunjuk dan mengarahkan kepada tujuan. Di dalam proses ini juga, seseorang bisa memberikan motivasi untuk memberikan pengertian dan kesadaran terhadap apa yang sedang dikerjakan staf atau bawahan, sehingga mereka bisa bekerja secara tekun dan baik guna mencapai tujuan.

Pelaksanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas

bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis.²⁸

Menurut pendapat Soekarno, memberikan rumusan pelaksanaan sebagai fungsi pembimbing dan pemberian pimpinan serta menggerakkan orang (dalam kelompok) agar kelompok itu suka dan mau bekerja. Pelaksanaan, pengimplementasian, atau penggerakkan (*actuating*) merupakan proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat bertanggung-jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.²⁹

Proses memotivasi berarti mendorong semua pihak agar mau bekerja sama, ikhlas dan bergairah untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan atau diorganisir sebelumnya. Hal ini ditegaskan oleh Terry “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing the efforts*”.³⁰

Menurut GR Terry pelaksanaan (*actuating*) mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan dapat tercapai. Sedangkan Stoner berpendapat penggerakkan atau pelaksanaan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan

²⁸ Sondang P. Siagian, 2007, h. 95.

²⁹ Ernie Tisnawati Sule, dan Saefullah, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2010, h. 8.

³⁰ Daniel C., *Landasan Teori Administrasi/Manajemen*. Manado: Tri Ganesha Nusantara, 2006, h. 70.

tugas anggota kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Fungsi pengerakan sebagai tindakan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan didalam sebuah organisasi. Karena itu, fungsi *actuating* berkaitan dengan fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian agar tujuan dapat tercapai.

Setiap kegiatan dalam organisasi mempunyai tujuan yang berarti untuk kelangsungan hidup perusahaan. Adapun fungsi pelaksanaan (pengarahan) mempunyai tujuan agar dapat menjamin kontinuitas perencanaan, membudayakan prosedur standart, menghindari kemangkiran yang tak berarti, membina disiplin kerjakualitas maupun kuantitasnya, dan membina motivasi yang terarah.³¹(Siswanto, 2006: 112-113).

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama, karena fungsi *actuating* (pengerakan) berperan sebagai pengarahan yang diberikan atasan kepada karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi pelaksanaan dapat mengimplementasikan pada kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya dan dapat mewujudkan kegiatan dalam organisasi. Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Menurut Handoko bahwa didalam unsur pelaksanaan kegiatan dipengaruhi oleh motivasi, komunikasi, kepemimpinan, perubahan dan perkembangan organisasi serta manajemen konflik. Sedangkan menurut Harold Koontz, dkk fungsi pelaksanaan disebut dengan memimpin atau pimpinan, yang didalam fungsi memimpin dipengaruhi oleh motivasi,

³¹ Siswanto, Bedjo, *Manajemen Modern*, Bandung: Sinar Baru, 1990., 2006, h.112-113.

kepemimpinan dan komunikasi yang semua unsur tersebut berhubungan faktor manusia sebagai pelaksana. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan merupakan keseluruhan usaha cara dan teknik dalam implementasi dari segenap perencanaan yang sudah dicanangkan jauh-jauh hari sebelumnya. Pelaksanaan dalam penelitian ini adalah proses keseluruhan usaha dalam implementasi dari perencanaan dan tujuan yang sudah dicanangkan. Contoh Pelaksanaan yang berbasis multikultural dalam lingkup Universitas, kebijakan yang dimiliki Rektor, Dekan dan Ketua Prodi memiliki kewenangan masing-masing, sesuai dengan Statuta Universitas dan *job description* masing-masing jabatan.

4. Pengawasan

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai.

Beberapa pengertian pengawasan dari beberapa pakar berikut *Pertama*, Oteng Sutisna menghubungkan fungsi pengawasan dengan tindakan administrasi. Baginya pengawasan dilihat sebagai proses administrasi melihat apakah apa yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya. *Kedua*, Hadari Nawawi menegaskan bahwa pengawasan dalam administrasi berarti kegiatan menukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. *Ketiga*, Johnson mengemukakan pengawasan sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-

penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.³² Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi.³³

Proses yang dilakukan dalam mengontrol pengawasan pekerjaan administrasi kantor:

- a. Mendefinisikan parameter pekerjaan yang akan diawasi
- b. Memfasilitasi kinerja yang hendak dicapai.
- c. Memotivasi pegawai³⁴

Proses pengawasan menurut Nanang Fattah terdiri atas; menetapkan standar-standar pelaksanaan pekerjaan, Pengukuran hasil pelaksanaan pekerjaan. Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua lapisan pekerjaan (*job performance*) yang terdapat dalam suatu organisasi. Standar ialah kriteria-kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Standar pelaksanaan (*standar performance*) ialah suatu pernyataan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi bila suatu pekerjaan dikerjakan secara memuaskan. Tahap kedua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil pelaksanaan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat/dijelaskan klasifikasi fungsi-fungsi manajemen: (1) perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana mengubah tujuan atau mengubah standar, (2) pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi yang ada cukup sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti

³² Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : IAIN Antasari press Banjarmasin, 2011, h. 65.

³³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung: 2004, h. 101.

³⁴

dengan baik, dan apakah diperlukan kembali penataan orang-orang, (3) penataan staf: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas, (4) pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, penyadaran akan tujuan yang secara keseluruhan apakah kerjasama antara pemimpin dan anak buah berada dalam standar.

Tujuan pengawasan administrasi adalah:

- a. Meningkatkan kinerja organisasi secara kontinyu, karena kondisi persaingan usaha yang semakin tinggi menuntut organisasi untuk setiap saat mengawasi kinerjanya;
- b. Meningkatkan efisiensi dan keuntungan bagi organisasi dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu atau mengurangi penyalahgunaan alata atau bahan;
- c. Menilai derajat pencapaian rencana kerja dengan hasil akurat yang dicapai, dan dapat dipakai sebagai dasar pemberian kompensasi bagi seorang pegawai;
- d. Mengkoordinasikan beberapa elemen tugas atau program yang dijalankan;
- e. Meningkatkan keterkaitan terhadap tujuan organisasi agar tercapai.³⁵

Unsu-unsur dalam pengawasan dapat berjalan dengan optimal bila unsur-unsur di bawah ini dapat berjalan:

- a. Faktor-faktor yang diawasi. Sebelum pengawasan dilakukan segyogyanya stakeholders internal diberikan pemahaman tentang faktor yang tidak terlalu penting akan mengakibatkan waktu dan tenaga terbuang sia-sia.
- b. Identifikasi hasil yang diharapkan. Identifikasi parameter yang kruang jelas mengenai yang diinginkan dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan membuat pengawasan tidak berjalan efektif. Untuk itulah keterlibatan semua pihak (termasuk pihak yang akan diawasi) mutlak diperlukan, bila perlu organisasi dapat mengundang konsultan untuk menentukan alat ukur yang akan digunakan.

³⁵ Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta: h. 50.

- c. Pengukuran kinerja. Sebelum hasil aktual dan hasil yang diinginkan dibandingkan, hasil aktual harus diukur. Dalam beberapa hal, pengukuran ini juga menjelaskan output kuantitasi.
- d. Aplikasi tindakan pembenahan apabila hasil aktual kurang dari hasil yang diharapkan, perlu dilakukan tindakan koreksi untuk memperkecil gap yang terjadi dengan mengimplementasikan hal yang dianggap perlu.³⁶

Dalam kaitannya dengan manajemen lembaga pendidikan, Sagala menegaskan bahwa pengawasan adalah salah satu kegiatan mengetahui realisasi perilaku personal dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan apakah dilakukan perbaikan. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Massie :

- a. Tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
- b. Menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan.
- c. Fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan.
- d. Cocok dengan organisasi pendidikan.
- e. Merupakan kontrol diri sendiri.
- f. Bersifat langsung yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja.
- g. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personal pendidikan.³⁷

Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut, Oteng Sutisna menegaskan bahwa tindakan pengawasan terdiri dari tiga langkah universal, yaitu (1) mengukur perbuatan atau kinerja; (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang

³⁶ *Ibid.* h. 130.

³⁷ *Ibid*

ditetapkan dan menetapkan perbedaan-perbedaan jika ada; dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.³⁸

Lebih lanjut Stoner membagi pengawasan dalam empat langkah berikut:

- a. *Pertama*, menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi yang mencakup di dalamnya penetapan standar dan ukuran untuk segala macam keperluan, mulai dari target pencapaian kurikulum sampai pada target pencapaian mutu lulusan.
- b. *Kedua*, mengukur prestasi kerja yang dilakukan secara berkesinambungan, repetitif dan frekuensinya tergantung pada jenis aktivitas yang sedang diukur.
- c. *Ketiga*, membandingkan hasil yang telah diukur dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. *Keempat*, mengambil tindakan korektif, jika hasil-hasil yang dicapai tidak memenuhi standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan.³⁹

Pengawasan internal yang dapat dikembangkan secara internal, banyak juga organisasi yang mengontrol kinerja pegawai maupun seluruh bagian organisasi dengan menggunakan standar yang disusun lembaga profesi atau asosiasi yang mewadahnya, baik di tingkat regional, nasional maupun internasional. Pemberian akreditasi bagi sebuah lembaga pendidikan tinggi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merupakan upaya pemerintah untuk mengontrol kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh masing-masing lembaga penyedia jasa pendidikan. Lembaga-lembaga tersebut harus melakukan kontrol, terutama terhadap kriteria yang menjadi dasar penilaian.

Bagi organisasi yang memasarkan produknya (barang atau jasa) ke pasar internasional, sertifikat ISO 9000 (*International Organization For*

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

Standardization) merupakan syarat mutlak untuk dapat dipasarkan di negara yang dituju, disamping beberapa sertifikasi yang lain seperti ISO 14000, *eco-labelling*. Tugas utama sertifikasi ini adalah untuk mengontrol kualitas sistem dan prosedur di suatu organisasi dengan mengembangkan *quality assurance* yang dapat terjamin akuntabilitasnya. Manajer administrasi harus familiar dengan berbagai macam sertifikasi yang dimaksud untuk membantu tercapainya tujuan organisasi dan terimplikasinya prinsip-prinsip manajemen kualitas di dalam organisasi.

Hal utama yang menjadi dasar dalam pemilihan seorang pengawas adalah mempunyai kesempatan untuk mengamati kinerja pegawai dalam periode waktu tertentu. Beberapa orang dapat dijadikan petugas pengawas adalah :

- a. Supervisor
- b. Teman sekerja
- c. Bawahan
- d. Menilai diri sendiri
- e. Pelanggan
- f. Komputer
- g. Umpan balik 30 derajat.⁴⁰

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dalam suatu organisasi apapun, termasuk lembaga-lembaga pendidikan, proses pengawasan merupakan sesuatu yang harus ada dan dilaksanakan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk meneliti dan mengetahui apakah pelaksanaan tugas-tugas perencanaan semuanya sudah betul-betul dilaksanakan. Di samping itu juga dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, kekurangan dalam

⁴⁰ Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta: h. 134.

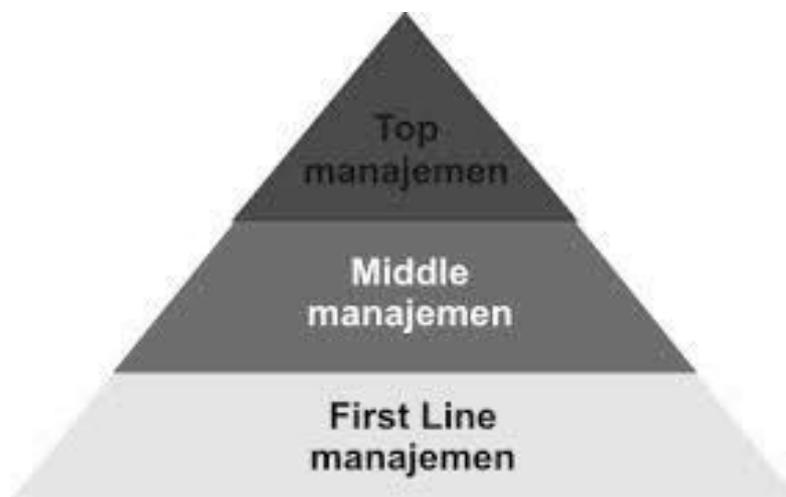
melaksanakan tugas-tugas dan juga sekaligus dapat mengetahui jika sekiranya terdapat segi-segi kelemahan. Dengan demikian, hasil dari pada pengawasan dapat menjadi masukan bagi pimpinan untuk selanjutnya memberikan petunjuk yang tepat sesuai dengan perencanaan semula.

C. Tingkatan Manajemen

Pada organisasi berstruktural, manajemen sering dikelompokkan menjadi manajemen puncak (*High*), manajemen tingkat menengah (*Middle*), dan manajer lini pertama (*Low Manajemen*). Biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak. Manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), *manajer shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau bahkan mandor (*foreman*). Satu tingkat di atasnya adalah *middle management* atau manajemen tingkat menengah.

Manajer menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi. Di bagian puncak pimpinan organisasi terdapat manajemen puncak yang sering disebut dengan executive officer atau top management. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*Chief Executive Officer*) dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Dalam prakteknya pembagian fungsi dalam manajemen secara fundamental tidak dapat dibedakan secara tajam dan tegas, karena setiap manajer (*Top Manager*, *Middle Manager*, dan *Lower Manager*), dalam usaha untuk mencapai tujuan, seorang menejer harus melaksanakan semua fungsi menejerial, hanya saja skop dan penekanannya yang berbeda.⁴¹ Dapat digambarkan seperti piramida berikut :



Gambar 2 : Tingkatan manajemen

Gambaran mengenai tingkatan tugas manejerial adalah sebagai berikut :

1. *Top manager* (TM), tugas-tugasnya lebih banyak pada fungsi *planning* dan *organizing*, karena sifat pekerjaannya adalah kerja “pikir” yaitu merencanakan, mengambil keputusan, dan mengorganisir. Walaupun TM kelihatan santai sebetulnya dia selalu memikirkan keputusan, kebijakan apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan.
2. *Middle manager* (MM), tugasnya terhadap *planning* dan *organizing* seimbang dengan kerja fisiknya. Karena itu MM harus mampu menjabarkan keputusan TM, tetapi juga harus bisa mengerjakan serta menjelaskan kepada LM. MM merupakan manajer dua alam artinya harus bisa untuk *planning* dan *organizing* serta dapat pula untuk *directing* dan *controlling*. Jadi $PO = DC$.
3. *Lower manager* (LM), tugas dan aktivitasnya lebih banyak pada fungsi “*directing/actuating* dan *controlling* daripada ke fungsi *planning* dan *organizing* ($DC > PO$). Hal ini disebabkan LM merupakan manejer

⁴¹ Hasibuan, H. Malayu S. P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Cet. III; Jakarta: Bumi Aksara, 2004. h.33.

operasional yang langsung memimpin para pekerja operasional. Keterampilan LM lebih diutamakan kemampuan teknis (spesialisasinya), daripada kecakapan manajerialnya.⁴²

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa dalam manajemen dapat diklasifikasikan tingkatannya pada tiga tingkatan: *Top Manager* (Manajemen Puncak), *Middle Manager* (Manajemen Madya), *Lower Manager* (Manajemen Rendah). Pada Perguruan Tinggi posisi *Top Manajer* adalah Rektor, *Midle* manajer adalah pada Dekan dan *Low* Manajer pada Ketua Prodi. Masing-masing tingkatan memiliki wewenang dan tugas sesuai tingkatannya.

D. Multikultural dalam Islam

Pada konteks agama Islam, nilai-nilai multikultural ada di dalam kitab suci Al Quran, ditegaskan bahwa sesungguhnya penciptaan manusia yang berbeda-beda agar saling kenal mengenal:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ١٣

Artinya :

“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS Al Hujarat :13)⁴³

Selanjutnya dalam kondisi multi etnis, multi agama, multi budaya, dituntut oleh Allah SWT agar saling toleransi, saling menghargai meskipun berbeda-beda seperti dalam firman Allah SWT :

⁴²*Ibid*, h. 39 – 40.

⁴³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya*, Jakarta, CV. Darus Sunah: 2002, h. 518.

قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ ١ لَا أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ ٢ وَلَا أَنْتُمْ عِبُدُونَ مَا أَعْبُدُ ٣
وَلَا أَنَا عَابِدٌ مَّا عَبَدْتُمْ ٤ وَلَا أَنْتُمْ عِبُدُونَ مَا أَعْبُدُ ٥ لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ ٦

Artinya :

1). Katakanlah: Hai orang-orang kafir 2). Aku tidak akan menyembah apa yang kamu sembah 3). Dan kamu bukan penyembah Tuhan yang aku sembah 4). Dan aku tidak pernah menjadi penyembah apa yang kamu sembah 5). Dan kamu tidak pernah (pula) menjadi penyembah Tuhan yang aku sembah 6). Untukmu agamamu, dan utukkulah, agamaku”.⁴⁴

Selanjutnya, pandangan Islam terkait kebebasan menganut agama didasarkan kepada Al Quran surah Al Baqarah ayat 256 : “ Tidak ada paksaan dalam (menganut) agama (Islam), sesungguhnya telah jelas (perbedaan) antara jalan yang benar dengan jalan yang sesat.⁴⁵ Kemudian pengakuan Al Quran akan eksistensi agama-agama lain pada surah Al Maidah ayat 69 :

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang Yahudi, Shabiin dan orang-orang Nasrani, barangsiapa beriman kepada Allah, kepada hari kemudian dan berbuat kebajikan, maka tidak ada rasa khawatir padanya dan mereka tidak akan bersedih hati”.⁴⁶

Dari ayat-ayat di atas, menunjukkan penciptaan manusia pada dasarnya adalah memang sengaja berbeda. Perbedaan tersebut diarahkan agar sesama manusia bisa saling mengenal dan bertoleransi. Penjelasan ayat tersebut sesuai dengan pernyataan berbagai pihak di dunia khususnya di Indonesia banyak terdapat berbagai suku bangsa, agama dan budaya. Berdasarkan data di Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia sendiri tahun 2010, terdapat lebih dari 300

⁴⁴ *Ibid. h. 604.*

⁴⁵ *Ibid. h. 43.*

⁴⁶ *Ibid, h. 120.*

kelompok etnik atau suku bangsa di Indonesia atau tepatnya 1.340 suku bangsa menurut sensus BPS tahun 2010.⁴⁷

E. Konsep dan Implementasi Pendidikan Multikultural

Menurut para ahli pendidikan, konsep dasar pendidikan multikultur merupakan proses yang tujuan utamanya adalah mengubah struktur sosial masyarakat melalui perubahan kultur sekolah yang diisi oleh beragama etnis maupun kelas sosial. Ada lima dimensi pokok dalam pendidikan multikultur yakni:

- a. *Content integrations*
- b. *Knowledge constructions process*
- c. *Preduce reductions*
- d. *Equality pedagogy*
- e. *Empowering school culture*⁴⁸

Integrasi isi berkenaan dengan upaya upaya guru untuk memasukkan informasi ke etnisan dalam pembelajaran, seperti memberikan contoh data maupun informasi dari berbagai kebudayaan ras atau etnis sebagai ilustrasi dalam menjelaskan konsep-konsep kunci dari mata pelajaran yang di ajarkan.

Proses konstruksi pengetahuan (*knowledge constructions process*) berkenaan dengan prosedur bagaimana guru membantu siswa memahami materi pelajaran dan bagaimana posisi individual dalam kelompok etnis dan kelas sosial berpengaruh terhadap upaya memahami materi tersebut. Dimensi pengurangan prasangka sosial dalam pendidikan multikultur berkenaan dengan karakteristik sikap rasial siswa dan strategi-strategi yang dapat digunakan untuk dapat membantu mereka menumbuhkan sikap dan nilai -nilai demokratis.⁴⁹

⁴⁷ BPS, Kewarganegaraan, Suku Bangsa, Agama dan Bahasa sehari-hari penduduk Indonesi, <http://sp2010.bps.go.id/files/ebook/kewarganegaraan%20penduduk%20indonesia/index.html>, Online 04 April 2015.

⁴⁸ Yusran, Konsep Pendidikan Multikultural Dalam Pluralisme Kalimantan Barat, https://www.academia.edu/5091887/konsep_pendidikan_multikultural_dalam_pluralisme_kalimantan_barat_yusran_F03112046, Online 03 November 2014.

⁴⁹ *Ibid.*

Dimensi keadilan pembelajaran (*equality pedagogy*) berkenaan dengan upaya guru memfasilitasi sebagai kelompok etnis atau kelas sosial agar mendapat kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan. Kategori dimensi yang tumpang tindih. Namun pengkategorisasian seperti ini sangat dibutuhkan untuk memperoleh konseptualisasi pendidikan multikultur.

Di antara kelima yang banyak mendapat perhatian adalah dimensi integrasi isi dan proses konstruksi pengetahuan dan dimensi prasangka sosial. Pendidikan multikultur yang ditawarkan adalah pengeintegrasian pesan multikultur dalam proses pendidikan di sekolah, kedua proses konstruksi pengetahuan siswa, ketiga, pengurangan prasangka sosial antar etnis dikalangan siswa, keempat, keadilan dalam pembelajaran dan kelima, pemberdayaan kultur sekolah.

Hal senada diungkapkan juga oleh James Bank bahwa pendidikan multikultural memiliki 5 dimensi yang saling berkaitan di antaranya adalah sebagai berikut :

1. *Content integrations in instructional*. adalah mengintegrasikan berbagai budaya dan kelompok untuk mengilustrasikan konsep mendasar, generalisasi dan teori dalam mata pelajaran/disiplin ilmu
2. *The Knowledge Construction Process in instructional*, adalah membawa siswa untuk memahami implikasi budaya ke dalam sebuah mata pelajaran (disiplin)
3. *An Equity Paedagogy in instructional*, adalah menyesuaikan metode pengajaran dengan cara belajar siswa dalam rangka memfasilitasi prestasi akademik siswa yang beragam, baik dari segi ras, budaya, maupun social
4. *Training participation in instructional*. adalah melatih kelompok untuk berpartisipasi dalam kegiatan olah raga, berinteraksi dengan seluruh staf dan siswa yang berbeda etnis dan ras dalam rangka upaya menciptakan budaya akademik.
5. *Prejudice Reduction in instructional* adalah mengidentifikasi karakteristik ras siswa dan menentukan metode pengajaran mereka.⁵⁰

⁵⁰ Muhammad Asrori Ardiansyah, *Konsep Pendidikan Multikultural*, (Mahasiswa Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang),

Dalam aktifitas pendidikan manapun, peserta didik merupakan sasaran (obyek) dan sekaligus sebagai subyek pendidikan. Oleh sebab itu, dalam memahami hakikat peserta didik, para pendidik perlu dilengkapi pemahaman tentang ciri-ciri umum peserta didik. Setidaknya secara umum peserta didik dapat di lihat dari empat ciri sebagai berikut:

1. Peserta didik dalam keadaan sedang berdaya, maksudnya ia dalam keadaan berdaya untuk menggunakan kemampuannya, kemauannya, dan sebagainya
2. Peserta didik memiliki keinginan untuk berkembang ke arah dewasa
3. Peserta didik memiliki latar belakang budaya, etnis, agama yang berbeda
4. Peserta didik melakukan penjelajahan terhadap alam sekitarnya dengan potensi-potensi dasar yang dimilikinya secara individu⁵¹

Pendapat lain menyebutkan :

Secara generik, pendidikan multikultural memang sebuah konsep yang dibuat dengan tujuan untuk menciptakan persamaan peluang pendidikan bagi siswa/mahasiswa yang berbeda-beda ras, etnis, kelas social dan kelompok budaya. Salah satu tujuan penting dari konsep pendidikan multikultural adalah untuk membantu semua peserta didik agar memperoleh pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan peran-peran seefektif mungkin pada masyarakat demokratik-pluralistik, serta diperlukan untuk berinteraksi, negoisasi dan komunikasi dengan warga kelompok lain agar tercipta sebuah tatanan masyarakat bermoral yang berjalan untuk kebaikan bersama.⁵²

Berdasarkan konsep di atas, dapat dipahami bahwa terdapat 5 konsep pendidikan multikultural, 1) Integrasikan berbagai budaya dan kelompok untuk mengilustrasikan konsep mendasar, generalisasi dan teori dalam mata pelajaran/disiplin ilmu, 2) membawa implikasi budaya dalam mata pelajaran, 3) menyesuaikan metode pengajaran dengan cara belajar siswa, 4) melatih kelompok

<http://alumngontor.blogspot.com/2008/04/konsep-pendidikan-multikultural.html>, Online 3 November 2014.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² H. Abdul Aziz Albone,, *Pendidikan Agama Islam dalam Perspektif Multi-kulturalisme*, Balai Penelitian dan Pengembangan Agama, Jakarta:2009, h. 203.

untuk berpartisipasi dalam kegiatan olah raga, berinteraksi dengan seluruh staf dan siswa yang berbeda etnis dan ras dalam rangka upaya menciptakan budaya akademik, dan 5) identifikasi karakteristik ras siswa dan menemukan metode pengajaran mereka. Dari konsep ini dapat dijadikan acuan seorang pendidik dapat menanamkan pendidikan multikultural dalam proses pembelajaran.

F. Metode Pembelajaran berbasis Multikultural

Pembelajaran merupakan proses untuk meramu materi, desain pembelajaran, sumber, metode, sarana dan prasarana pendidikan berbasis multikultural yang variatif dan inovatif untuk mencapai kualitas yang diharapkan.

Kualitas lulusan pendidikan sangat ditentukan oleh seberapa jauh guru itu mampu mengelola atau mengolah segala komponen pendidikan melalui proses pembelajaran.⁵³

Pembelajaran memiliki karakteristik sendiri-sendiri sesuai dengan jenjang pendidikan masing-masing. Artinya karakteristik pembelajaran di jenjang Madrasah Ibtidaiyah (MI) tidak sama dengan karakteristik pembelajaran di jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs), begitu juga, karakteristik pembelajaran di MTs juga berbeda dengan karakteristik pembelajaran di Madrasah Aliyah (MA), apalagi di Perguruan Tinggi.

Pembelajaran di perguruan tinggi lebih bersifat *problem solving*, mahasiswa diberikan berbagai kasus yang ada ditengah masyarakat, kemudian

⁵³ M. Rosul Asmawi, Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu Di Perguruan Tinggi, *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 9, no. 2, Desember 200, h. 66-71.

mahasiswa diminta menyelesaikan kasus tersebut berdasarkan teori yang relevan.⁵⁴

Model pembelajaran *problem solving* ini didasarkan atas asumsi, para lulusan MA atau mahasiswa sudah mapan dalam aspek rasionalitasnya. Pembelajaran di perguruan tinggi tinggal menggunakan rasionalitas itu untuk menganalisis, mengidentifikasi dan menyelesaikan berbagai problem kehidupan masyarakat. Hal ini berimplikasi dalam perana dan tanggung jawab dosen dalam mewujudkan keberhasilan pembelajaran. Dosen memiliki peran berkisar 15-20 %, sedangkan mahasiswa memiliki peran dan tanggung jawab berkisar 80-85%. Artinya, kalau ingin berhasil dalam pembelajaran, maka mahasiswa harus memiliki kemandirian dalam mengembangkan ilmu pengetahuan. Kalau hanya menerima materi dari dosen saja maka mahasiswa tidak akan memperoleh kualitas pembelajaran seperti yang diharapkan.⁵⁵

Mahasiswa harus aktif mengikuti berbagai kegiatan atau diskusi-diskusi kecil yang akhirnya dapat meningkatkan wacana keilmuan. Mahasiswa juga harus terbiasa melakukan klarifikasi informasi yang disampaikan dosen dengan cara mengecek didalam buku di perpustakaan.

Adapun metode yang dapat digunakan dalam pendidikan multikultural adalah sebagai berikut:

1. Metode Kontribusi

Dalam penerapan metode ini pembelajar diajak berpartisipasi dalam memahami dan mengapresiasi kultur lain. Metode ini antara lain dengan menyertakan pembelajar memilih buku bacaan bersama, melakukan aktivitas bersama...

2. Metode Pengayaan

Metode ini memperkaya kurikulum dengan literatur dari atau tentang masyarakat yang berbeda kultur atau agamanya. Penerapan metode ini, misalnya adalah dengan mengajak pembelajar untuk menilai atau menguji dan kemudian mengapresiasi cara pandang masyarakat tetapi pembelajar tidak mengubah pemahamannya tentang hal itu, seperti pernikahan, dan lain-lain.

3. Metode Transformatif

⁵⁴ M. Saekhan Muchith, Pembelajaran berbasis Multikultural, *kepri.kemenag.go.id/fi-le/dokumen/Pembelajaran-Multikultural.docx*, Online 4 Nopember 2014.

⁵⁵ *Ibid.*

Metode ini memungkinkan pembelajar melihat konsep-konsep dari sejumlah perspektif budaya, etnik dan agama secara kritis. Metode ini memerlukan pemasukan perspektif-perspektif, kerangka-kerangka referensi dan gagasan-gagasan yang akan memperluas pemahaman pembelajar tentang sebuah ide.

4. Metode Pembuatan Keputusan dan Aksi Sosial

Metode ini mengintegrasikan metode transformasi dengan aktivitas nyata di masyarakat, yang pada gilirannya bisa merangsang terjadinya perubahan sosial. Pembelajar tidak hanya dituntut untuk memahami dan membahas isu-isu sosial, tapi juga melakukan sesuatu yang penting berkaitan dengan hal itu.⁵⁶

Pendekatan-pendekatan yang mungkin bisa dilakukan di dalam pendidikan kultural adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Historis

Pendekatan ini mengandaikan bahwa materi yang diajarkan kepada pembelajar dengan menengok kembali ke belakang... Dengan demikian materi yang diajarkan bisa ditinjau secara kritis dan dinamis.

2. Pendekatan Sosiologis

Pendekatan ini mengandaikan terjadinya proses kontekstualisasi atas apa yang pernah terjadi di masa sebelumnya atau datangnya di masa lampau.

3. Pendekatan Kultural

Pendekatan ini menitikberatkan kepada otentisitas dan tradisi yang berkembang. Dengan pendekatan ini pembelajar bisa melihat mana tradisi yang otentik dan mana yang tidak. Secara otomatis pembelajar juga bisa mengetahui mana tradisi arab dan mana tradisi yang datang dari Islam.

4. Pendekatan Psikologis

Pendekatan ini berusaha memperhatikan situasi psikologis perseorangan secara tersendiri dan mandiri. Artinya masing-masing pembelajar harus dilihat sebagai manusia mandiri dan unik dengan karakter dan kemampuan yang dimilikinya.

5. Pendekatan Estetik

Mengajarkan pembelajar untuk berlaku sopan dan santun, damai, ramah, dan mencintai keindahan. Sebab segala materi kalau hanya didekati secara doktrinal dan menekan adanya otoritas-otoritas kebenaran maka pembelajar akan cenderung bersikap kasar.

6. Pendekatan Berperspektif Gender

Pendekatan ini memberikan penyadaran kepada pembelajar untuk tidak membedakan jenis kelamin karena sebenarnya jenis kelamin bukanlah hal yang menghalangi seseorang untuk mencapai kesuksesan.

⁵⁶ Adi Plampang, *Metode dan Pendekatan Pendidikan Multikultural*, <http://andiplampang.wordpress.com/2010/12/09/metode-dan-pendekatan-pendidikan-multikultural/>, Online 03 November 2014.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, terdapat 4 metode pembelajaran dan 6 model pendekatan yang dapat diterapkan dalam pembelajaran multikultural. Yaitu metode kontribusi, metode pengayaan, metode transformatif, metode pembuatan keputusan dan aksi sosial. Dari berbagai metode tersebut pendidik mengajarkan peserta didik untuk selalu berpikir, kemampuan mengambil sebuah keputusan untuk memberdayakan mereka dan membantu mereka mendapatkan sense kesadaran akan pentingnya multikultural. Sementara berkenaan dengan pendekatannya adalah tidak membeda-bedakan antara peserta didik yang berbeda budaya, terutama peserta didik yang berasal dari budaya yang minoritas dalam kelas tersebut. Pendidik tidak hanya dituntut menguasai materi, tetapi secara profesional melalui kegiatan pembelajaran harus mampu menanamkan nilai-nilai demokratis, humanisme, dan pluralisme. Pendidikan multikultural merupakan proses penanaman nilai-nilai dan cara hidup menghormati, tulus, dan toleran terhadap keragaman budaya yang hidup di tengah-tengah masyarakat plural. Dengan pendidikan multikultural diharapkan adanya kekenyalan dan kelenturan mental bangsa menghadapi benturan konflik sosial.⁵⁷

Pendidikan multikultural tidak harus berdiri sendiri, tetapi dapat terintegrasi dalam mata pelajaran dan proses pendidikan yang ada di sekolah termasuk keteladanan para guru dan orang-orang dewasa di sekolah. Oleh karena itu, pendidikan multikultural haruslah mencakup hal yang berkaitan dengan toleransi, perbedaan etno-kultural dan agama, bahaya diskriminasi, penyelesaian konflik dan mediasi, HAM, demokrasi dan pluralitas, kemanusiaan universal, dan

⁵⁷ Feralia Eka Putri, *Pendidikan Multikultural dan Implementasi* <http://feraliaeka-putri.wordpress.com/2013/05/04/pendidikan-multikultural-dan-implementasi/>, Online 4 November 2014.

subjek-subjek lain yang relevan mengantarkan terbentuknya masyarakat madani yang cinta perdamaian serta menghargai perbedaan.⁵⁸

Isi dari pendidikan multikultural harus diimplementasikan berupa tindakan tindakan, baik di sekolah, LPTK (Lembaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan) maupun di masyarakat. Salah satu upaya untuk membangun kesadaran dan pemahaman generasi yang akan datang adalah dengan penerapan pendidikan multikultural. Hal ini dikarenakan pendidikan multikultural adalah proses penanaman cara hidup menghormati, tulus, dan toleran terhadap keanekaragaman budaya yang hidup di tengah-tengah masyarakat beragam.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, toluk ukur implementasi pendidikan multikultural adalah dengan adanya tindakan-tindakannya nyata tentang toleransi, sikap menghargai perbedaan-perbedaan budaya, HAM, sosial, tulus. Selain itu, yang lebih penting para guru/dosen yang memberikan pendidikan multi budaya harus menjadi teladan dan memiliki keyakinan bahwa; perbedaan budaya memiliki kekuatan dan nilai, sekolah/kampus harus menjadi teladan untuk ekspresi hak-hak manusia dan penghargaan untuk perbedaan budaya dan kelompok, keadilan dan kesetaraan sosial harus menjadi kepentingan utama dalam kurikulum, sekolah dapat menyediakan pengetahuan, keterampilan, dan karakter (yaitu nilai, sikap, dan komitmen) untuk membantu siswa dari berbagai latar belakang, sekolah bersama keluarga dan komunitas dapat menciptakan lingkungan yang mendukung multi budaya.

⁵⁸ *Elsy Zuriyani, Implementasi Pendidikan Multikultural pada Mata Pelajaran IPA MI*, <http://bdkpalembang.kemenag.go.id/elsy1/>, Online 04 November 2014.

G. Kepemimpinan Multikultural

Banyak pihak yang menyatakan keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan harus mampu melihat adanya perubahan serta melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.

Seorang pemimpin juga bertanggungjawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan, pengelolaan lembaganya secara formal kepada atasananya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Seorang Rektor, Dekan sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin dan supervisor, diharapkan dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat yang tersebut dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu *human resources* dan *non human resources*. Dalam lembaga pendidikan yang termasuk salah satu unit organisasi juga terdiri dari berbagai unsur penting.⁵⁹

Para pemimpin lembaga pendidikan adalah orang-orang yang menjalankan kepemimpinan pendidikan. Adapun mereka yang tergolong sebagai pemimpin pendidikan yaitu : Rektor, Dekan, Direktur, para ketua Jurusan, Sekretaris jurusan, Kepsek/madrasah, Kyai, Ustadz, Supervisor, para administrator seperti Menteri Pendidikan nasional, direktur jenderal di departemen pendidikan, sekretaris jenderal, Ketua kanwil Diknas, Ketua dinas pendidikan provinsi/kab/kota dan semua pejabat eselon kemdikbud sebagai perangkat pengambil kebijaksanaan dalam bidang pendidikan. Mereka tersebut memiliki peranan sebagai pemimpin pendidikan yang

⁵⁹ Marno, "Islam By Management and Leadership : Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam, Lintas Pustaka: Jakarta, 2007, h. 48.

bertanggungjawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil kearah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana diharapkan.⁶⁰

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila mengakomodir budaya dan lingkungan. Untuk itu ditawarkan konsep kepemimpinan multi-kultur, yaitu kepemimpinan yang menggunakan perspektif multikultural. Secara makna multi-kultur berarti membandingkan atau menangani dua atau lebih budaya yang berbeda terkait dengan berbagai budaya daerah, bangsa dan lainnya.⁶¹

Di dalam kepemimpinan multikultur ini, lebih ditujukan kepada budaya pemimpin (yang mempengaruhi) yang berbeda dengan pengikutnya (yang dipengaruhi). Maka kepemimpinan multi-kultur merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota grupnya yang berbeda budaya dengan sengaja dan tidak seimbang menuju sasaran yang diterapkan dengan mempertimbangkan pengetahuan dan sistem makna dari budaya yang berbeda didalam grup. Atau dengan kata lain adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, budaya dan kondisi lingkungan yang beragam.⁶²

Budaya secara tidak langsung berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan. Hal itu dikemukakan oleh *Bowditch* dan *Buono* dengan alasan

⁶⁰ Syafaruddin, “*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*”, Ciputat Press: Jakarta, 2005, h. 161.

⁶¹ Albundung, “*Kepemimpinan Pendidikan Multikultural*”, <http://albundung.blogspot.com/2011/04/kepe-mimpinan-pendidikan-multikultural.html>, Online 04 November 2014.

⁶² *Ibid.*

bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipegangnya, dan nilai-nilai itu dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan sosial.⁶³

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya perlu menyadari bahwa setiap individu, walaupun berada dalam satu unit kerja yang sama namun tetap memiliki nilai-nilai yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, agar proses kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif, maka setiap pemimpin hendaknya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada sehingga tidak menimbulkan masalah dan konflik dengan bawahannya dan organisasinya.⁶⁴

Sementara itu hal senada juga diungkapkan oleh Rudy Rahabeat :

“Kepemimpinan multikultural adalah kepemimpinan yang peka terhadap fakta perbedaan dan terampil mengelola perbedaan itu dengan cerdas sehingga membawa kebaikan bagi banyak orang. Pemimpin model ini tidak menjadikan pengakuan terhadap perbedaan, sekedar lip service tetapi benar-benar dengan tulus mengelola perbedaan itu dengan kesadaran bahwa potensi benturan bahkan konflik sewaktu-waktu dapat terjadi dan hegemoni kelompok dominan atau mayoritas cenderung terus menguat. Olehnya perlu terus “mawas diri” agar tidak ikut arus sehingga mampu menjaga keseimbangan dan keharmonisan dalam relasi yang setara dan adil.”⁶⁵

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa seorang Rektor, Dekan, dan Ketua Prodi sebagai seorang pemimpin dituntut berbasis multikultural meliputi kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi anggotanya/bawahannya yang berbeda budaya dengan sengaja dan seimbang menuju sasaran yang diterapkan dengan mempertimbangkan pengetahuan dan sistem makna dari budaya yang berbeda di dalam lembaga tersebut. Peka terhadap

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Rudy Rahabeat, *Kepemimpinan-Multikultural*, <http://malutpost.co.id/2014/02/06/ke-pemimpinanmulti-kultural/>, Online 4 November 2014.

perbedaan dan mampu mengelola perbedaan-perbedaan tersebut menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan, dan pendekatan yang digunakan sesuai dengan kondisi yang ada sehingga tidak menimbulkan masalah dan konflik dengan bawahan maupun didalam organisasinya.

H. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian tesis sebelumnya yang meneliti tentang Manajemen Pendidikan Multikultural:

1. Tesis Dian Ayu Maharani, berjudul Manajemen Peserta Didik pada Sekolah Multikultural (Studi Kasus di SD Katholik Malang), hasil penelitiannya yaitu 1) perencanaan peserta didik, perencanaan kebutuhan secara fisik, daya tampung sekolah dan visi misi sekolah; 2) penerimaan peserta didik baru menggunakan sistem promosi dan seleksi; (3) orientasi dilakukan selama tiga hari; 4) pengaturan kehadiran peserta didik ditekap dalam presensi; 5) pengelompokan peserta didik berdasarkan nomor urutan daftar masuk sekolah; 6) evaluasi hasil belajar peserta didik dinilai dalam rapor yakni nilai akademiknya, kerapian, sikap, kerajinan dan ketidakhadiran peserta didik; 7) pengaturan kenaikan tingkat peserta didik ditentukan dengan beberapa penentuan standar untuk penilaian terhadap hasil belajar peserta didik; 8) pengorganisasian peserta didik meliputi kegiatan di kelas, keagamaan dan peringatan hari besar keagamaan. SDK Sang

Timur dalam pemberian layanan-layanan sekolah tidak membedakan multikultural yang ada di peserta didik.⁶⁶

2. Tesis Hariyanto (NIM. 09.261.015) tahun 2011, mahasiswa Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dengan judul : Pendidikan Multikultural pada anak usia dini di TK harapan Bangsa Condong Catur, Depok Sleman Yogyakarta, hasil penelitian: penyelenggaraan pendidikan multikultural pada anak usia dini diselenggarakan dengan orientasi kurikulum, pendekatan sistem pengajaran, pembelajaran berbasis sentra-sentra kegiatan, dan penanaman nilai-nilai prilaku positif kepada anak. Dampaknya tercemrin dengan terbentuknya anak menjadi anak yang toleran, anak belajar untuk memahami dan mengerti bagaimana seharusnya berperilaku dan memperlakukan teman-temannya walaupun mereka dalam kondisi latar belakang, ras, etnis, budaya dan agama yang berbeda, anak terlatih untuk memiliki pemahaman yang baik tentang multikultural, anak mampu mengendalikan diri.⁶⁷
3. Tesis Nuryadin, NIM. 1220410029 (2014) berjudul *Pendidikan Multikultural Di Pondok Pesantren Karya Pembangunan Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya*. Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Penelitian ini merupakan bentuk penelitian kualitatif atau

⁶⁶ Dian Ayu Maharani, berjudul *Manajemen Peserta Didik Pada Sekolah Multikultural (Studi Kasus Di Sekolah Dasar Katholik Malang)* <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/ASP/article/view/27305>, Online 04 Februari 2015.

⁶⁷ Hariyanto, *Pendidikan Multikultural Pada Anak Usia Dini di TK harapan Bangsa Condong Catur, Depok Sleman Yogyakarta, 2011*, <http://digilib.uin-suka.ac.id/6823/1/BAB%20I,IV.pdf>.

penelitian lapangan (*field research*). Jenis penelitian ini adalah studi kasus tentang pendidikan multikultural di PPKP Puruk Cahu. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk memahami bagaimana proses pendidikan yang berlangsung di pesantren tersebut melalui keterlibatan peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Instrumen pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara yaitu wawancara, observasi dan mempelajari dokumen terkait. Hasil penelitian meliputi 1) Pendidikan multikultural telah terimplementasi dalam kegiatan penyelenggaraan PPKP yang terintegrasi dalam situasi dan kondisi aktivitas pondok pesantren meliputi a) Desain kurikulum yang melibatkan yayasan dan pengurus pesantren. Desain kurikulum disusun berdasarkan pada dua orientasi yakni keadaan santri yang beragam dan kebutuhan perkembangan zaman. b) Dalam pembelajaran, pendidikan multikultural diimplementasikan melalui penyisipan materi pembelajaran tentang kesediaan berpikiran luas dan terbuka serta tidak terjebak pada pemikiran dan perilaku yang radikal. Pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode ceramah, tanya jawab, penugasan, hafalan dan praktek langsung disertai dengan strategi tertentu. c) Kepemimpinan pondok pesantren yang demokratis, terbuka dan mengakomodir keragaman pengurus maupun pengajar. d) Lingkungan pondok yang terbuka bagi masyarakat dan penerapan tata tertib pondok yang dilandasi kemanusiaan dan keadilan. 2) Peranan

pimpinan pondok pesantren dalam mengimplementasikan pendidikan multikultural meliputi peran sebagai mudir (*leader*), pendidik (edukator) dan anggota masyarakat. Wewenang yang diemban mudir terkait perannya adalah melaksanakan proses pembelajaran, menjalankan kurikulum, dan melaksanakan kepengasuhan santri. Selain itu juga terdapat aktivitas kemasyarakatan yang dilakukan mudir sebagai anggota masyarakat. 3) Sementara nilai-nilai pendidikan multikultural yang diterapkan di PPKP terlihat dari visi, misi, dan motto pesantren, kepemimpinan pondok pesantren, pembelajaran, kegiatan pengembangan diri santri, aturan pondok pesantren, dan simbol sarana prasana. Nilai-nilai tersebut meliputi nilai demokrasi, nilai toleransi, nilai humanisme dan HAM, dan nilai inklusif dengan berbagai sisinya.⁶⁸

Penelitian berupa skripsi yang meneliti tentang multikultural sebagai berikut :

1. Skripsi Siti Khurotin (05130012) tahun 2010, Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, judulnya Pelaksanaan Pendidikan Agama Berbasis Multikultural Dalam Membina Toleransi Beragama Siswa di SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu, UIN Malang. Temuannya adalah pelaksanaan pendidikan agama di SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu terdiri dari pendidikan formal (sekolah) dan pendidikan non formal (asrama), Ketika proses

⁶⁸ Nuryadin, *Pendidikan Multikultural Di Pondok Pesantren Karya Pembangunan Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya* <http://digilib.uin-suka.ac.id/15123/>, Online 04 April 2015.

pembelajaran agama di sekolah berlangsung siswa memasuki kelas berdasarkan agama masing-masing. Selain di sekolah siswa SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu mendapatkan pendidikan agama di asrama melalui kegiatan pembinaan ibadah, forum diskusi-diskusi, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Kurikulum yang digunakan adalah KTSP yang di dalamnya mencakup P.A.K.S.A (Pray, Attitude, Knowledge, Skill, Action). Kurikulum di SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu sifatnya terintegrasi dengan kegiatan-kegiatan di asrama. Evaluasinya dilaksanakan selama 24 jam yang di dalamnya mencakup kegiatan-kegiatan di asrama. Kedua, toleransi beragama di SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu ditunjukkan dengan 1) Baik guru, siswa, maupun karyawan SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu mengakui keberadaan agama-agama dan menghormati hak umat beragama dalam menghayati serta menunaikan tradisi keagamaan masing-masing. 2) Mentolerir perbedaan paham keagamaan, termasuk sikap keberatan terhadap hal-hal yang tidak sesuai dengan paham keagamaan yang dianut. 3) Memperhatikan sikap solidaritas sosial atas kemanusiaan (ukhuwah basyariah). 4) Mengupayakan agar tidak terjadi konversi agama yang terkesan dipaksakan. Kurikulum yang digunakan sifatnya terintegrasi dengan kegiatan-kegiatan di asrama.⁶⁹

⁶⁹ Siti Khurotin, *Pelaksanaan Pendidikan Agama Berbasis Multikultural Dalam Membina Toleransi Beragama Siswa Di SMA “Selamat Pagi Indonesia” Batu*, UIN Malang, 2010, http://lib.uin-malang.ac.id/?mod=th_detail&id=05130012, Online 04 Februari 2015.

2. Skripsi Sugiantoro (NIM.09470078) tahun 2013, mahasiswa S1 UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, judulnya Pelaksanaan Pendidikan agama berbasis multikultural dalam membina toleransi beragama siswa di SMAN 7 Yogyakarta, penelitian yang memakai metode kualitatif ini temuannya adalah pertama pendidikan multikultural disana dilakukan dalam dua tahapan diantaranya waktu didalam kelas dalam pembelajaran, berupa metode yang digunakan para guru, serta diluar kelas dalam kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan keagamaan berupa ROHIS, ROHKRIS, serta ROHKAT. Untuk pembelajaran pendidikan agama para siswa mendapatkan porsi yang sama, baik Islam, Kristen, Protestan, Katolik maupun Hindu dalam hal pendidikan agama. Kedua, toleransi beraga di SMAN ini ditunjukkan dengan toleransi dalam diri siswa, mereka dapat hidup berdampingan dengan latar belakang yang berbeda. Baik guru, siswa maupun karyawan mengakui keberadaan agama-agama dan menghormati hak umat beragama dalam menghayati serta menunaikan tradisi agama masing-masing, memperhatikan sikap solidaritas sosial atas kemanusiaan. Mengupayakan agar tidak terjadi konversi agama yang terkesan dipaksakan. Kesamaan semua siswa sebagai warga negara yang sangat beragam sesuai dengan semboyan negara kesatuan RI, Bhineka Tunggal Ika.⁷⁰

⁷⁰ Skripsi Sugiantoro (09470078) tahun 2013, Mahasiswa S1 UIN Sunan Kalijaga : *Pelaksanaan Pendidikan Agama Berbasis Multikultural Dalam Membina Toleransi Beragama Siswa di SMAN 7 Yogyakarta.*

3. Skripsi Mukhlisin, judul “*Multikulturalisme dalam Pendidikan SMA (Studi di SMAN 3Yogyakarta)*”. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, tahun 2008. Multikulturalisme dalam pendidikan pada saat ini masih merupakan isu baru yang hangat dibicarakan oleh kalangan intelektual. Sementara itu, masyarakat di SMAN 3 Yogyakarta, salah satu sekolah favorit di Kota Yogyakarta, bersifat plural (beragam). Dari sinilah penulis menjadi tertarik untuk mengkaji pendidikan agama dengan memakai pendekatan multikulturalisme di sekolah ini. Tujuan daripada penelitian ini adalah untuk mengetahui keberagaman di sekolah ini serta bagaimana pendidikan agama di sekolah ini di ajarkan kepada para siswa. Penelitian ini merupakan penelitian yang sifatnya kualitatif, dengan SMAN 3 Yogyakarta sebagai objeknya. Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini ialah pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian analisis data, penulis memakai metode induktif dan deduktif. Hasil dari penelitian ini, pertama, SMAN 3 Yogyakarta adalah multikultural. Hal ini ditandai dengan adanya kelompok agama, kelompok etnis, dan organisasi-organisasi keagamaan siswa yang beraneka ragam. Masing-masing kelompok sosial yang beranekaragam ini oleh sekolah telah diperlakukan dengan baik. Meskipun masih ada kekurangan. Kedua, pembelajaran agama yang berjumlah lima dalam pembelajarannya telah sesuai dengan maksud dan tujuan pendidikan multikultural. Hal ini berdasarkan dari materi-materi dan juga penyampaian dari kelima

agama ini. Para siswa oleh pendidik senantiasa selalu didorong untuk selalu menerima dan menghormati terhadap segala perbedaan.⁷¹

Mencermati penelitian yang diatas, dapat dikategorikan manajemen pendidikan multikultural masih berada pada jenjang dasar dan menengah. Misalnya Dian Ayu Maharani ranah subjek penelitiannya adalah di jenjang Sekolah Dasar. Hal ini memiliki daya tarik tersendiri karena sekolah tersebut merupakan sekolah berciri khas Katolik namun berbasis multikultural, dan menerima layanan siswa non-Katolik.

Tesis Hariyanto pada jenjang pendidikan TK. Skripsi Siti Khurotin pada Jenjang SMU. Skripsi Mukhlisin, judul "*Multikulturalisme dalam Pendidikan SMA (Studi di SMAN 3 Yogyakarta Pendidikan Multikultural di jenjang SMU dianggap biasa karena umumnya sekolah di SMU melayani pendidikan siswa yang memiliki latar belakang agama yang berbeda. Tesis yang ditulis Nuryadin, NIM. 1220410029 (2014) berjudul Pendidikan Multikultural Di Pondok Pesantren Karya Pembangunan Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya. Penelitian ini memaparkan bagaimana pengurus pondok dalam pengelolaan pondok pesantren yang memiliki dari berbagai suku, budaya namun santrinya semua muslim. Di samping itu pada penelitian yang relevan di atas, ranah penelitian pada manajemen pendidikan bernuansa multikultural khususnya tentang toleransi beragama diantara siswa di jenjang SD, SMP, SMA yang pada prinsipnya sekolah umum dapat menerima siswa yang berlatar belakang agama, suku, dan budaya.*

⁷¹ Mukhlisin, Judul "*Multikulturalisme dalam Pendidikan SMA (Studi di SMAN 3 Yogyakarta)*". Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, tahun 2008.

Sementara itu, penelitian di jenjang perguruan tinggi (LPTK) sepengetahuan penulis belum menemukannya, khususnya perguruan tinggi Muhammadiyah di Kalimantan Tengah. Oleh karena itulah maka tertarik penelitian pada ranah dan jenjang perguruan tinggi. Bagaimana manajemen keberagamannya yang ada.

Selanjutnya perbedaan penelitian-penelitian terdahulu tampak belum membicarakan fungsi-fungsi manajemen secara lengkap seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, komunikasi, pengawasan dan kontrol dalam pengelolaannya. Pada penelitian ini penulis akan bahas secara lengkap fungsi-fungsi manajemen tersebut. Perguruan tinggi yang menjadi tempat penelitian memiliki *distingsi* tersendiri, perguruan tinggi berciri Islam dengan layanan pendidikan yang berbasis multikultural, melayani mahasiswa dari berbagai latar belakang agama, suku, budaya dan bahasa. Selain itu tidak kalah menariknya adalah tenaga pengajar yang ada juga berasal dari suku agama yang berbeda. Kebhinekaan ini menjadi keunikan tersendiri dalam proses pendidikan yang ada di UM Palangkaraya.