



IMPLEMENTASI MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA RELIGIUS DI SEKOLAH

Mambaul Ngadhimah & Rubiati

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

nmambaul@yahoo.co.id

Abstract: *Religious culture is built on moral values and religion to be applied in the behavior and organizational culture in the school. Religious culture will be solid if the whole school community involved in the decision making process. The research focuses on the study of: Implementation of Participatory Management in the Development of Religious Culture in SMAN 1 Kwadungan Ngawi on: (1) The development of religious culture in schools; (2) Implementation of participatory management by the school community in the development of religious culture; (3) The response of the school community in a participatory management process in the development of religious culture. This study developed the theory of management is participatory, with theoretical contributions that we call the theory of pre-management ourselves where the participation of the school community can be implemented properly if stakeholders are willing and able to communicate to cooperate with all the elements in carrying out the structure, functions and responsibilities, to optimize processes, the implementation and results of the program that has been agreed upon.*

Keywords: *Participatory Management, Values, Response, Religious Culture*

PENDAHULUAN

Membentuk peserta didik yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berperilaku sesuai agama yang dianut, membutuhkan lingkungan yang memungkinkan secara kondusif mendukung pada upaya-upaya pembiasaan dan pembudayaan pengamalan agama di sekolah melalui pengembangan budaya religius. Budaya religius sekolah merupakan upaya terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga di sekolah tersebut.¹ Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam sekolah maka secara sadar maupun tidak, ketika warga sekolah mengikuti tradisi yang telah tertanam tersebut sebenarnya warga sekolah sudah melakukan ajaran agama.²

Pengembangan budaya religius di sekolah merupakan salah satu upaya menginternalisasikan keagamaan ke dalam diri peserta didik.³ Budaya religius merupakan salah satu metode pendidikan nilai yang komprehensif, karena di dalamnya terdapat

¹ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi* (Malang: UIN Maliki Pers, 2010), 77.

² *Ibid.*, 256.

³ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrahman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, Cet I 2014), 331.



inkulnasi nilai, pemberian teladan, dan penyiapan generasi muda agar mandiri dengan mengajarkan, dan memfasilitasi perbuatan-perbuatan keputusan moral secara bertanggung jawab dan ketrampilan hidup yang lain.⁴ Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang menyiapkan peserta didik untuk siap hidup di masyarakat, maka harus mampu menyiapkan peserta didik untuk dapat hidup dengan keyakinan agama yang mereka anut melalui upaya-upaya yang konsisten sehingga terjadi internalisasi nilai-nilai agama Islam dan dalam pengamalannya menjadi kebiasaan sehari-hari. Sehingga sekolah dapat berfungsi untuk menstransmisikan budaya.⁵

Pengembangan budaya religius memerlukan keterlibatan atau partisipasi seluruh warga sekolah. Tingkat keterlibatan warga sekolah sangat menentukan proses pengembangan budaya religius di sekolah. Namun dalam realitanya belum semua komponen sekolah memiliki kepedulian dan tanggung jawab serta keterlibatan yang tinggi. Maka diperlukan strategi yang dapat meningkatkan kepedulian dan keterlibatan warga sekolah terhadap pengembangan budaya religius, yaitu melalui manajemen partisipatif yang efektif. Morris S. Viteles mengemukakan bahwa manajemen partisipatif merupakan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan secara demokratis, suasana yang dibuat oleh kepemimpinan yang permisif, memfasilitasi pengembangan internalisasi motivasi dan menjaganya untuk menaikkan tingkat produksi dan moral karyawan.⁶

LANDASAN TEORI DAN PEMBAHASAN

Konsep Manajemen Partisipatif

Beberapa pengertian manajemen penulis menyimpulkan bahwa terdapat empat implikasi penting yang tercakup dalam manajemen yakni: *Pertama*, adanya aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan; *Kedua*, adanya lebih dari satu orang atau pihak yang terlibat; *Ketiga*, adanya tujuan yang hendak dicapai; *Keempat*, adanya pemanfaatan sumber daya organisasi baik anggota maupun sumber daya lainnya; *Kelima*, keempat hal di atas mengarah pada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Partisipasi adalah turut berperan serta dalam suatu kegiatan.⁷ Made Pidarta (1990), menjelaskan bahwa partisipasi merupakan pelibatan seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan.⁸ menurut Cohen dan Uphoff yang menyatakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, memperoleh manfaat dan mengevaluasi program.⁹ Deskripsi masing-masing

⁴Darmiyati Zuchdi, *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 36.

⁵Abdul Latif, *Pendidikan Berbasis Kemasyarakatan* (Bandung: Refika Aditama, 2005), 30.

⁶Morris S. Viteles, *"Motivation and Morale In Industry"* (Great Britain: Staples Press Limited, 1954), 164.

⁷Muwahid Sulhan, Soim, *Managemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), 472.

⁸Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), 53.

⁹James L. Gibson dan John Ivacevich, M. *Organisasi dan Manajemen*. ter. Djoerban Wahid (Jakarta : Erlangga, 1994), 142. Uphoff et. Al., *Feasibility and Application of Rural Development Participation*, 5-6.

tahap partisipasi tersebut sebagaimana dicantumkan Siti Irene A.D. dalam bukunya, adalah:¹⁰

Tabel 1: Tahapan Pelaksanaan Partisipasi

Tahap	Deskripsi
Pengambilan keputusan	Penentuan alternatif dengan masyarakat untuk kesepakatan dari berbagai gagasan yang menyangkut kepentingan bersama
Pelaksanaan	Penggerakan sumber daya dan dana Kegiatan administrasi dan koordinasi Penjabaran program Pelaksanaan merupakan kunci penentu keberhasilan program yang dilaksanakan
Pengambilan manfaat	Partisipasi berkaitan dari kualitas dan kuantitas hasil pelaksanaan program yang bisa dicapai
Evaluasi	Berkaitan dengan pelaksanaan program secara menyeluruh. Partisipasi ini bertujuan mengetahui bagaimana pelaksanaan program berjalan.

Dengan asumsi bahwa partisipasi dapat menggerakkan dinamika masyarakat sekolah, berikut disajikan 7 tabel tangga partisipasi menurut Peter Oakley:¹¹

Tabel 2: Tingkatan Partisipasi menurut Peter Oakley

Tingkat Partisipasi	Deskripsi
<i>Manipulation</i>	Tingkat paling rendah mendekati situasi tidak ada partisipasi, cenderung berbentuk indoktrinasi.
<i>Consultation</i>	Stakeholder mempunyai peluang untuk memberikan saran akan digunakan seperti yang mereka harapkan.
<i>Consensus Building</i>	Stakeholder berinteraksi untuk saling memahami dan dalam posisi saling bernegosiasi, toleransi dengan seluruh anggota kelompok. Kelemahan yang sering terjadi adalah individu-individu dan kelompok masih cenderung diam atau setuju bersifat pasif.
<i>Decition making</i>	Konsensus terjadi didasarkan keputusan kolektif dan bersumber pada rasa tanggung jawab untuk menghasilkan sesuatu. Negosiasi pada tahap ini mencerminkan derajat perbedaan yang terjadi dalam individu dan kelompok.
<i>Risk taking</i>	Proses yang berlangsung dan berkembang tidak hanya sekedar menghasilkan keputusan, tetapi memikirkan akibat dari hasil yang menyangkut keuntungan, hambatan, dan implikasi. Pada tahap ini semua orang memikirkan resiko yang diharapkan dari hasil keputusan. Karenanya akuntabilitas merupakan basis yang penting.
<i>Partnership</i>	Memerlukan kerja secara equal menuju hasil yang mutual. <i>Equal</i> tidak hanya sekedar dalam bentuk struktur dan fungsi tetapi equal

¹⁰ Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*, 63.

¹¹ *Ibid*, 65.

	dalam tanggung jawab.
Self managemen	Puncak partisipasi masyarakat. Stakeholder berinteraksi dalam proses saling belajar (<i>learning process</i>) untuk mengoptimalkan hasil dan hal-hal yang menjadi perhatian.

Implementasi manajemen partisipatif di sekolah, memerlukan pemahaman unsur-unsur penting dalam pengertian partisipasi itu sendiri, diantaranya: Pertama, dalam partisipasi yang ditelaah bukan hanya keikutsertaan secara fisik tetapi juga fikiran dan perasaan (mental dan emosional); Kedua, partisipasi dapat digunakan untuk memotivasi orang-orang yang menyumbangkan kemampuannya kepada situasi kelompok sehingga daya kemampuan berfikir serta inisiatifnya dapat timbul dan diarahkan kepada tujuan-tujuan kelompok; Ketiga, dalam partisipasi mengandung pengertian bahwa orang ikut serta dan bertanggungjawab dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Konsep Budaya Religius

Budaya religius menurut Muhaimin adalah cara berfikir dan cara bertindak yang didasarkan atas nilai-nilai religius (keberagamaan). Religius menurut Islam adalah menjalankan ajaran agama secara menyeluruh (*kaffah*).¹² Sedangkan Asmaun Sahlan mendefinisikan budaya religius sebagai upaya terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga di sekolah tersebut.¹³ Budaya religius sekolah adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama secara menyeluruh sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Pentingnya mewujudkan nilai-nilai agama Islam secara menyeluruh sebagai dasar dalam berfikir dan bertindak oleh seluruh warga sekolah, ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. al-Baqarah ayat 208,¹⁴

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا
خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhan dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan. Sesungguhnya setan itu musuh yang nyata bagimu.”

SMAN I Kwadungan adalah salah satu sekolah yang mengembangkan budaya religius melalui dengan manajemen partisipatif. Manajemen partisipatif digunakan sebagai strategi pengelolaan program pengembangan budaya religius sehingga dapat berlangsung secara berkesinambungan dari tahun ke tahun, dari kepemimpinan Kepala Sekolah yang satu ke Kepala Sekolah berikutnya. Manajemen partisipatif, efektif untuk menyikapi kendala-kendala pengembangan budaya religius baik internal maupun eksternal. Misalnya, input peserta didik yang sebagian besar berasal dari Sekolah Menengah Pertama (SMP), beragamnya latar belakang kualitas pendidikan agama peserta didik di

¹²Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Rosdakarya, 2001), 294.

¹³Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di sekolah*, 77.

¹⁴Al Qur'an, 2:208.



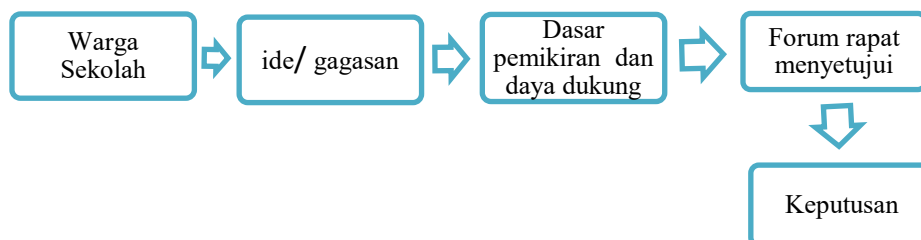
lingkungan keluarga, tingkat kemampuan baca al Qur'an peserta didik yang tidak merata, keterbatasan sarana ibadah dan faktor-faktor lainnya.¹⁵

Penerapan manajemen partisipatif dalam pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan berupa pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, kontrol dan evaluasi. Warga sekolah meliputi Kepala Sekolah, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Komite dan Orang Tua, bahkan jika diperlukan pihak terkait lainnya. Jenis dan tingkat partisipasi sesuai dengan peran dan fungsi secara proporsional. Hal ini bertujuan agar dapat memanfaatkan segala sumber daya yang ada secara optimal, terorganisir secara sistematis dan ikut merasa bertanggung jawab atas pengembangan budaya religius peserta didik. Dengan manajemen partisipatif, pengembangan budaya religius peserta didik berjalan dengan baik.¹⁶

Implementasi manajemen partisipatif dalam pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan meliputi pengambilan keputusan pelaksanaan, kontrol dan evaluasi tentang hal-hal yang terkait dengan program-program pengembangan budaya religius peserta didik. Pengembangan budaya religius dimulai tahun pelajaran 2005-2006 dengan penetapan dua kegiatan yaitu berseragam islami, dan Senyum, Salam dan Sapa. Gagasan tersebut mendapat tanggapan beragam dari warga sekolah. Tanggapan beragam tersebut mendapatkan tanggapan balik dari warga sekolah yang lain. Sekali pun terdapat banyak pendapat, tanggapan, pro dan kontra, pada akhirnya terjadi negosiasi gagasan tersebut dan akhir gagasan mendapat persetujuan warga sekolah untuk menjadi kebijakan sekolah.¹⁷

Jika dicermati, manajemen partisipatif yang diterapkan di SMAN I Kwadungan bersesuaian dengan konsep manajemen partisipatif yang dikembangkan oleh Uphoff dan Cohen yang menyatakan bahwa partisipasi aktif seluruh komponen sekolah ditunjukkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, memperoleh manfaat dan mengevaluasi program.¹⁸ Maksudnya bahwa individu-individu dalam kelompok ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan, memperoleh manfaat dan pengevaluasian program. Kesesuaian tersebut tercermin dalam pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan yang melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, kontrol dan evaluasi.¹⁹

Gambar 1: Bagan Model Pengambilan Keputusan di SMAN I Kwadungan



¹⁵Purwahyudi, wawancara, Ngawi, 10 Desember 2016.

¹⁶Ibid.

¹⁷Rofi'i Samaun, wawancara, Ngawi, 15 Februari 2016.

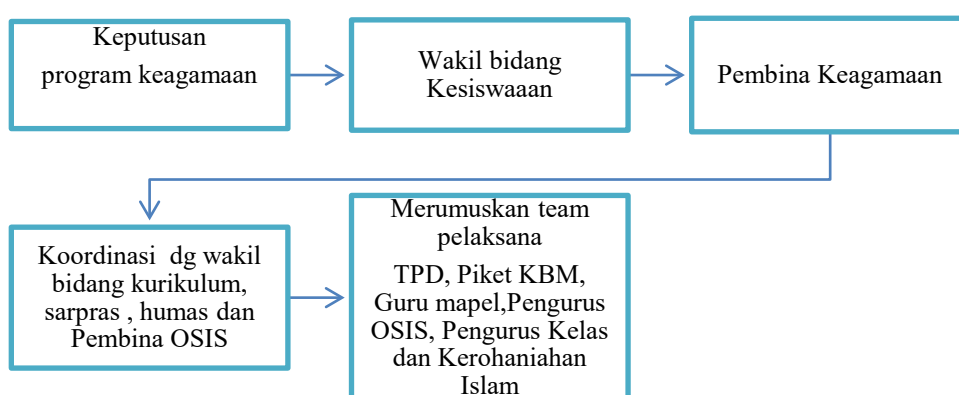
¹⁸Norman T. Uphoff et.al., *Feasibility and Application of Rural Development Participation* (Itacha: Cornell University, 1979), 5-6.

¹⁹Purwahyudi, wawancara, Ngawi, 10 Desember 2015.



Contoh program membaca al Qur'an dan terjemahan setiap Jum'at pagi, gagasan program ini berasal dan disampaikan oleh Kepala Sekolah dalam rapat dinas awal tahun pelajaran 2015-2016. Dengan dasar pemikiran bahwa perlu menanamkan, mendidik dan membiasakan peserta didik bahwa membaca al Quran disamping membaca ayat-ayatnya, disertai pula dengan mengetahui dan mengkaji terjemahannya sehingga dapat memahami makna ayat-ayat yang dibaca serta dapat mengamalkan dalam kehidupan. Gagasan ini ditawarkan kepada forum rapat dengan berbagai pertanyaan dan masukan, akhirnya disepakati dan disahkan menjadi sebuah keputusan program yang direalisasikan mulai tahun pelajaran 2015-2016.

Gambar 2: Bagan Tata Cara Pendelegasian Program Keagamaan di SMAN I Kwadungan



Pengertian respon menurut Marcus Remiasa dan Yeny Lukman sebagaimana dikutip Ahmad Fauzi adalah sama dengan persepsi atau proses internal yang memungkinkan seseorang memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan rangsangan dari lingkungan, dan proses tersebut mempengaruhi perilaku.²⁰ Respon juga berarti pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi atau menafsirkan pesan.²¹ Berdasarkan kedua pengertian tersebut maka respon dapat diartikan sebagai reaksi, jawaban, reaksi balik atau persepsi, sikap dan tindakan sebagai akibat dari adanya stimulan faktor eksternal, baik tindakan tersebut positif maupun negatif.

Berdasarkan data-data hasil penelitian, dapat diperoleh gambaran bahwa respon partisipasi warga sekolah menunjukkan persepsi, sikap dan tindakan yang positif terhadap pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan. Hal ini terbukti dari adanya partisipasi pendidik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program-program keagamaan. Disamping itu juga keterlibatan peserta didik dalam realisasi program keagamaan pun sangat baik. Peserta didik seluruhnya berseragam sesuai ketentuan sekolah, hadir tepat waktu dengan senyum, salam dan sapa dengan guru, mengikuti pembelajaran dengan mengawali dan mengakhirinya dengan berdoa,

²⁰ Ahmad Fauzi, *Respon Masyarakat Lereng Gunung Merapi terhadap Pengembangan Puri Merapi Cindey Laras dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat* (Skripsi: UIN Yogyakarta, 2013), 21.

²¹ Jalaludin Rakmat, *Psikologi Komunikasi Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), 51.

salat duhur berjamaah setiap hari senin sampai kamis, membaca al Qur'an dan infak setiap Jum'at, dan kegiatan keagamaan lainnya di sekolah, adalah bentuk respon yang baik dalam manajemen partisipatif pengembangan budaya religius sekolah.

Tabel 3: Tahapan Manajemen Partisipatif Warga Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius Peserta Didik di SMAN I Kwadungan

Tahap	Deskripsi
Pengambilan keputusan	Penetapan kebijakan sekolah tentang budaya religius peserta didik yakni warga sekolah menentukan dan merumuskan program pengembangan budaya religius bagi peserta didik di SMAN I Kwadungan. Program pengembangan budaya religius peserta didik harus mendasar, sesuai dan mengarah pada visi dan misi sekolah
Pelaksanaan	Pendelegasian keputusan program tentang budaya religius kepada pelaksana program pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN Kwadungan Pelaksana program merealisasikan program pengembangan budaya religius peserta didik dengan menggerakkan sumber daya dan sumber dana yang ada di SMAN I Kwadungan Pelaksana program melakukan kegiatan administrasi dan koordinasi tentang realisasi program pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan
Pengambilan manfaat	Warga sekolah berpartisipasi dalam pemanfaatan proses dan hasil pelaksanaan program pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan
Evaluasi	Pelaksana program melaporkan hasil pelaksanaan program pengembangan budaya religius peserta didik di SMAN I Kwadungan secara menyeluruh kepada Kepala Sekolah, Komite, orang tua atau pihak lain yang terkait Warga sekolah mengapresiasi laporan program pengembangan budaya religius peserta didik.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan: 1) program pengembangan budaya agama dirumuskan mendasar visi dan misi sekolah, yang dikembangkan dalam nilai-nilai pendidikan yang komprehensif, melalui simbol dan praktek dalam enam kegiatan utama, yaitu berseragam Islami, senyum, salam, menyapa, berdoa, sholat dzuhur berjamaah, membaca al-Qur'an dan infak; 2) Implementasi manajemen partisipatif oleh komunitas sekolah dalam pengembangan budaya agama dilakukan dalam bentuk keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi program; 3) Respon komunitas Sekolah sangat baik, dengan keterlibatan mereka dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi program pengembangan budaya agama dalam peningkatan kualitas lulusan. □

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. 2009. *Managemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana.
- Chotimah, Chusnul dan Fathurrahman, Muhammad. 2014. *Komplemen Managemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, Cet 1.
- Derajat, Zakiyah. 2005. *Ilmu Jiwa dan Agama*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dwiningrum, Siti Irene Astuti. 2011. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, James L. dan John Ivacevich, M. 1994. *Organisasi dan Managemen*. ter.Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Koentjoroningrat. 1958. *Metode Metode Antropologi dalam Penyelidikan-Penyelidikan Masyarakat dan Kebudayaan di Indonesia*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Latif, Abdul. 2005. *Pendidikan Berbasis Kemasyarakata*. Bandung: Refika Aditama.
- Morris S. Viteles, 1954. *"Motivation and Morale In Industry"*. Great Britain: Staples Press Limited.
- Muhaimin. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: Rosdakarya.
- 2008. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Echson John M dan Hassan Sadily. 1996. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Pidarta, Made. 1990. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rakmat, Jalaludin. 1994. *Psikologi Komunikasi*, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sahlan, Asmaun. 2010. *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi*. Malang: UIN Maliki Pers.
- Sukir, Asmuni. 1983. *Dasar-dasar Strategi Dakwah Islam*. Surabaya: Al Iklas.
- Sulhan, Muwahid. Soim. 2013. *Managemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Tilaar. H.A.R. 2011. *Managemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tim Redaksi Pustaka Yustisia. 2013. *Perundangan tentang Kurikulum Sistem Pendidikan Nasional 2013*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Uphoff Norman T. et.al. 1979. *Feasibility and Application of Rural Development Participation*. Itacha: Cornel University.
- Zuchdi, Darmiyati. 2008. *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi*. Jakarta: Bumi Aksara.