

 <b>10.32529/al-ilmi.v7i2.3500</b>	<b>e-ISSN</b> <a href="#">2620-8628</a>	
Received: 21-8-2024	Revised:21-11-2024	Accepted:22-11-2024

## Manajemen Pendidikan Pada Masa Rasulullah Sampai Khulafau Rasyidin Dan Aplikasinya Di Era Millennial

Suheri<sup>1</sup>, Zaenuri<sup>2</sup>, Wiwik Adindan<sup>3</sup>, Amum Mahbub Ali<sup>4</sup>, Irfan Anshori<sup>5</sup>

<sup>1,2</sup>STIT Ad-Da'wah Rangkasbitung, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas La Tansa Mashiro, Indonesia

<sup>4</sup>STAI Babunnajah Pandeglang, Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Serang Raya, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[suhericirende123@gmail.com](mailto:suhericirende123@gmail.com)

<sup>2</sup>[zaenurisatu@gmail.com](mailto:zaenurisatu@gmail.com)

<sup>3</sup>[wiwikadindan3@gmail.com](mailto:wiwikadindan3@gmail.com)

<sup>4</sup>[mum.ahbub.li@stai.babunnajah.ac.id](mailto:mum.ahbub.li@stai.babunnajah.ac.id)

<sup>5</sup>[irfananshori@unsera.ac.id](mailto:irfananshori@unsera.ac.id)

**Abstract:** *Educational management that is currently developing contains many crucial problems so that a reflection of ideal educational management is needed. This research aims to find out and understand how education was managed during the time of the Prophet to the Rasyidin Khulafau; and its application in the current era. The method used in this research is a qualitative method. This type of research is descriptive qualitative. Data collection techniques were obtained through interviews and documentation analysis which was not measured by numbers. This research was carried out over a period of 6 months; starting from January 2024 to June 2024. The subjects of this research include students, lecturers and religious figures. Data analysis techniques use the Miles & Huberman model; includes data reduction, data presentation and drawing conclusions. The data validity technique used in this research is the triangulation technique. The results of this research are that someone who is in charge of education must have the characteristics of analyzing, planning, problem solving, predicting. Apart from that, you must also have good management characteristics, measurable targets, optimal processes and appropriate targets. The managerial reflection of the Prophet's time has been continued into the current millennial era; such as only a leader must have a good personality, understand the concept of Islamic education management, understand management strategies, have long-term Islamic education planning, have a strong determination in managing human resources, have the attitude of an educational organizer, have the qualities of a leader and education supervisor.*

**Keywords:** *Education Management, Rasulullah, Khulafau Rasyidin, Millennial Era.*

**Abstrak:** Manajemen pendidikan yang berkembang sekarang banyak mengandung problematika yang sangat krusial sehingga dibutuhkan cerminan manajemen pendidikan yang ideal. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan memahami bagaimana manajemen pendidikan pada masa Rasulullah hingga khulafau rasyidin; serta penerapannya di era saat ini. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode kualitatif. Jenis Penelitian ini deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui wawancara dan analisis dokumentasi yang tidak diukur dengan angka, Penelitian ini dilangsungkan dalam rentan waktu 6 bulan; mulai dari Januari 2024 hingga Juni 2024. Subjek penelitian ini meliputi mahasiswa, dosen, dan tokoh agama. Teknik analisis data menggunakan model Miles & Huberman; meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik triangulasi. Hasil penelitian ini bahwa seseorang yang memanag pendidikan harus memiliki sifat menganalisis, perencana, problem soulving, memprediksi. Selain itu juga harus memiliki sifat pengelolaan yang baik, sasaran yang terukur, proses yang maksimal dan target yang sesuai. Cerminan managerial masa rasulullah sudah diteruskan sampai era millennial saat ini; seperti hanya seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang baik, mengerti tentang

konsep manajemen pendidikan islam, memahami tentang strategi manajemen, memiliki perencanaan pendidikan islam dalam jangka panjang, memiliki tekad yang kuat dalam mengelola sumber daya manusia, memiliki sikap organisator pendidikan, memiliki sifat sebagai pemimpin dan pengawas pendidikan.

**Kata kunci:** Manajemen Pendidikan, Rasulullah, Khulafau Rasyidin, Era Millenial.

## **PENDAHULUAN**

Salah satu aspek terpenting dalam kelangsungan pendidikan yaitu aspek manajemennya. Nabi Muhammad telah menunjukkan kesuksesan dalam memanaj sumber daya manusia (Muktamar, A., Yassir, B. M., Syam, W. S., & Ningsi, 2024). Ia menganggap para pengikutnya sebagai asset yang mempunyai peran yang sangat besar untuk mencapai tujuan dakwahnya (Mawasti, 2024). Untuk mensukseskan dakwahnya, Ia merangkul tenaga-tenaga professional yang memiliki kualitas tinggi (Mahmudin, 2023). Orang-orang yang dipilih sangat sedikit jumlahnya, namun mereka adalah orang-orang yang mampu menunjukkan kinerja dan produktivitas yang sangat tinggi; sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan manajemen pendidikan Islam yaitu dakwah.

Wafatnya Nabi SAW sama sekali tidak berpesan apapun; bahkan dalam hal penggantinya sekalipun. Banyak tokoh-tokoh yang berkumpul di Madinah tepatnya di balai kota Bani Sa'diyah (Munawaroh, N., & Kosim, 2021). Hal ini bertujuan untuk membicarakan dan berdiskusi tentang siapa sosok tokoh yang akan menggantikan sebagai pemimpin. Disisi lain, banyak pihak yang merasa dirinya berhak menggantikan-Nya untuk menjadi pemimpin. Dengan berbagai pertimbangan dan argumentasi yang berkembang dalam sebuah forum tersebut, maka Abu Bakar lah yang berhasil terpilih untuk menggantikan menjadi sosok seorang pemimpin. Sebagai sosok yang memegang kendali, maka ditunjuk lah Umar Ibn Khattab sebagai sosok atau tokoh Islam (Setiyowati, A., Putri, C. J., Jannah, F. M., & As'ad, 2021).

Pada kahlifah berikutnya; Utsman bin Affan; manajemen pendidikan Islam masuk pada masa sahabat Ali Ibn Abi Thalib (Riptono, R., Bakri, S., & Rohmadi, 2024), yang secara keseluruhan telah berhasil turun melalui banyak diskusi dan pertimbangan. Manajemen yang diterapkan Nabi tidak senampak manajemen modern di era millenial (Muhayanah, 2020), tapi sejarah membuktikan bahwa manajemen yang beliau terapkan sangat efektif (Suyitno, S. D., Yahiji, K., Anwar, H., & Otaya, 2023).

Sehingga dilanjutkan oleh para *Khulafau Rosyidin* setelah peninggalannya baik Abu Bakar, Umar Bin Khottob, Ustman Bin Affaan dan Ali Bin Abi Thalib.

Bukankah Tujuan manajemen adalah tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien? Terdapat enam rahasia keunggulan manajemen Rasulullah (Siregar, J. S., Dalimunthe, N. P., Nasution, A. P., & Azrizki, 2023), yaitu: 1) Kemampuan memotivasi tim, 2) simple dalam memotivasi, 3) kemampuan berkomunikasi, 4) kemampuan mendelegasikan tugas, 5) efektif dalam memimpin rapat, dan 6) Kemampuan mengontrol dan mengevaluasi.

Manajemen Pendidikan merupakan suatu hal yang paling utama bagi suatu Negara (Nurhayati, N., & Rosadi, 2022), karena maju dan terbelakangnya suatu negara tercermin dari efektif dan efesiennya dan tercapainya tujuan manajemen pendidikan di negaranya (Majid, 2023). Salah satu bentuk manajemen pendidikan yang berfungsi inovatif dan kreatif terhadap pemeluknya adalah manajemen pendidikan Islam (Husaini, H., & Fitria, 2019). Manajemen Pendidikan Islam bersumber kepada Alquran dan Sunnah (Zulfahmi, A. A. R., & Azmar, 2022) untuk mengatur manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Allah SWT dalam mengelola dan memakmurkan dunia khususnya dalam bidang pendidikan.

Prinsip-prinsip manajemen tenaga kependidikan di dalam Al-Qur'an, diantaranya: prinsip tauhid (QS. Al-Hadid/57:4), prinsip kesatuan arah (QS. Al-An'am/6:162), prinsip kesatuan komando(QS.A-Zumar/39:29), prinsip keadilan da kesejahteraan (QS. Al-Maidah/5:8), prinsip musyawarah (QS. Ali Imron/159), prinsip efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja (QS.At-Taubah/9:71), prinsip disiplin, integritas, dan loyalitas (QS. Al-Ahzab;21), prinsip wewenang dan tanggungjawab (QS. An-NAhl;75), dan prinsip ukuwah (QS. Al-Hujurot:10) (Filzah, P., Fauziah, S. P., & Suhermen, 2024).

Model Kepemimpinan Rasulullah mewujudkan pemimpin pendidikan harus berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk umat dan bawahannya. Konsep pendidikan rasulallah dan refleksi pada kompetensi holistic sahabat mengemukakan bahwa rasulallah merupakan sosok pendidik yang telah memberikan kompetensi secara holistic kepada peserta didiknya (Zulherma, Z., Tafiati, T., Sumiarti, S., & Wendry, 2021) sehingga terefleksi dalam kehidupan mereka. Cerdas pada kehidupan nyata, tangkas di medan-medan perjuangan, serta memiliki perasaan halus dengan banyak aktifitas kemanusiaan, dan berbagi-bagi kesejahteraan orang lain.

Kepemimpinan ideal pada era generasi milineal mengatakan bahwa kepemimpinan millennial perlu mendorong inovasi, kreatifitas, dan intreprenuership harus dirancang dengan baik dan kongrit (Nugroho, D., Utarie, D. N., Sukmawati, D., Dinaprilla, I., & Firmansyah, 2024). Sumber daya manusia yang baik merupakan sumberdaya yang memahami dan mengeti kemajuan lptek; dengan ini maka lahirnya manusia yang memiliki daya saing tinggi yang mampu berargumentasi dikanca internasional. Dengan demikian usaha dalam mengembangkan keberlanjutan sumber daya manusia yang bagus harus terpatri dalam aspek strategis yang dapat memberikan pendidikan yang maksimal.

Merujuk pada surat al-'Alaq dimana surat tersebut merupakan wahyu pertama Nabi yang diturunkan di Gua Hira merupakan cikal bakal tumbuhnya sebuah perdaban baru di muka bumi ini. (Riptono, R., Bakri, S., & Rohmadi, 2024). Kota-kota yang memiliki nilai keislaman yang tinggi yang tersebar disemenanjung Timur Tengah merupakan kota-kota yang mengkaji kaidah-kaidah keislaman yang tinggi yang seluruh dunia mengetahunya. (Erfinawati, E., Zuriatin, Z., & Rosdiana, 2019). Bahkan banyak murid-murid dari belahan dunia yang turut menyembah kota-kota di timur tengah hanya untuk belajar sebuah ilmu keislaman secara mendalam seperti tafsir, hadis, fiqih, cerita Nabi, sejarah dan sastra (Adib, 2021).

Kajian ini perlu ditelaah guna menciptakan manajemen pendidikan yang berkualitas yang sesuai dengan tuntunan Agama. Karna dengan memiliki pemahaman yang baik tentang manajemen pendidikan yang telah dilaksanakan oleh makhluk terbaik di muka bumi dan diikuti oleh para sahabatnya yang sudah dijamin tidak aka ada kegagalan dalam pengelolaan pendidikan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode yang digunakan dalam pembahasan ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui wawancara dan analisis dokumentasi yang tidak diukur dengan angka, selain itu karya ilmiah turut menjadi sumber dalam teknik pengumpulan data penelitian ini; seperti buku, jurnal dan lainnya. Data yang diperoleh kemudian dianalisis sehingga didapatkan pembahasan dan kesimpulan penelitian. Penelitian ini dilangsungkan dalam rentan waktu 6 bulan; mulai dari Januari 2024 hingga Juni 2024. Subjek dalam penelitian ini meliputi mahasiswa, Dosen, dan Tokoh

agama. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles & Huberman; meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Annisa, I. S., & Mailani, 2023). Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik triangulasi, mulanya data di cek dari berbagai sumber dengan berbagai metode dan waktu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana manajemen pendidikan pada masa Rasulullah hingga khulafau rasyidin; serta penerapannya di era saat ini.

## HASIL PENELITIAN

Manajemen pendidikan Islam yang berkembang era Nabi masih tercermin dan dilestarikan hingga era modern sekarang. meluasnya sebuah kajian keilsman dalam dunia pendidikan yang dilakukan oleh ahli merupakan bukti kongkrit bahwa manajemen pendidikan masa Nabi masih terus eksis dan diterapkan hingga sekarang. Manajemen pendidikan era saat ini tentu mengadopsi dari manajemen pendidikan masa Rasulullah (Windayani, W., Husti, I., & Nurhadi, 2022). Dedy Yansyah mengemukakan bahwa manajemen pendidikan sekarang merupakan manajemen pendidikan yang mengadopsi dari manajemen pendidikan di era Rasulullah (Wawancara, 2024). Dalam wawancaranya mengungkapkan bahwa manajemen pendidikan di era millenial masih menerapkan manajemen pendidikan masa Rasulullah mulai dari konsep, prinsip hingga dalam aspek pengelolaan pendidikan.

Dalam wawancara singkat; Dedy Yansyah menyebutkan tentang aspek-aspek apa saja yang menjadi syarat yang harus dipegang oleh seorang manajer; seperti mampu menganalisis kemampuan orang lain, memiliki keterampilan, hingga memiliki banyak pola penyelesaian masalah. Merujuk pada Nabi SAW yang secara bersama-sama kita ketahui memiliki pola manajerial yang baik dan patut untuk ditiru.

**Table. 1. Kemampuan Seorang Manager**

<b>Kemampuan</b>	<b>Fungsi</b>
Menganalisis	Untuk menganalisa karakter orang lain.
Perencana	Untuk merencanakan sebuah target dengan matang dan efisien.
Problem Solving	Untuk mengatasi sebuah masalah, dan memiliki pola pikir cerdas dalam mencari solusi pada tiap masalah yang terjadi.
Memprediksi	Untuk menganalisa dan memprediksi sebuah masalah.

Dalam hal sederhana; manajemen merupakan sebuah aspek pengelolaan dan pengukuran sebuah objek; yang merujuk pada system yang terukur dan terencana dengan matang. Demikian ditujukan agar rencana tersebut terukur dan sesuai dengan harapan dan sasaran. Pada kesempatan wawancara dengan Bapak H. Ali Syamsuddin sebagai tokoh agama menjelaskan bahwa sekurangnya terdapat 4 aspek yang tidak boleh ditinggalkan dalam melihat manajemen; diantaranya dalam aspek pengelolaan, sasaran, proses dan hasil akhir (target)nya harus jelas (Wawancara, 2024).

**Teble. 2. Aspek Pokok Manajemen**

<b>Kemampuan</b>	<b>Fungsi</b>
Pengelolaan	Mengelola pekerjaan atau tugasnya harus jelas dan terbuka
Sasaran	Merumuskan sasaran atau objeknya yang jelas
Proses	Harus memiliki nilai konsisten, pengaplikasiannya sstematis dan terencana dengan matang
Target	Mencapai tujuan awal yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam wawnancarannya; bapak H. Ali Syamsuddin menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan sebuah system untuk merencanakan mutu lembaga pendidikan Islam dalam mencapai organisasi pendidikan yang mengandung mutu tinggi serta dapat menghasilkan output yang bermutu.

**Teble. 3. Aspek Pokok Manajemen**

<b>Aspek</b>	<b>Fungsi</b>
Epistemologi; wahyu- Akal/Rasional - Realitas	Wahyu (al-quran, hadits) merupakan rujukan dalam mengelola sebuah lembaga Islam yang berfokus dalam aspek pendidikan.
Isi keilmuan dan misi dakwah	Isi keilmuan dan misis dakwah harus memiliki hilirisasi mencapai tujuan utamanya yaitu memberikan pemahaman tentang Islam kepada semua manusia tanpa melihat suku, budaya dan agama.
Sumberdaya manusia,	Melahirkan insan-insan kamil yang memiliki kecerdasan dalam aspek duniawi dan ukhrawi.
Orientasi dilakukan dalam dua dimensi	Dunia-Akherat, Bekerja-beribadah, Gaji Pahala. Nilai integrasi dan sinergi merupakan dua aspek pokok yang senantiasa harus dimiliki oleh pelaku atau manajerial pendidikan Islam.

Di era millennial saat ini tentu seorang pemimpin harus memiliki sikap kepemimpinannya seperti rasulullah. Pemimpin yang bereksistensi di era millennial hendaknya harus memiliki kepribadian yang baik, mengerti tentang konsep manajemen pendidikan Islam, memahami tentang strategi manajemen, memiliki perencanaan pendidikan Islam dalam jangka panjang, memiliki tekad yang kuat dalam mengelola sumber daya manusia, memiliki sikap organisator pendidikan, serta memiliki sifat sebagai pemimpin dan pengawas pendidikan khususnya dalam manajemen pendidikan Islam.

**Table. 4. Kepribadian yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Pemimpin**

Memiliki Kepribadian Yang Baik
Mengerti Tentang Konsep Manajemen Pendidikan Islam
Memahami Tentang Strategi Manajemen
Memiliki Perencanaan Pendidikan Islam Dalam Jangka Panjang
Memiliki Tekad Yang Kuat Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia
Memiliki Sikap Organisator Pendidikan
Memiliki Sifat Sebagai Pemimpin Dan Pengawas Pendidikan

## **PEMBAHASAN**

### **Manajemen Pendidikan Pada Masa Rasulullah di Makkah dan Madinah**

Di Makkah; Nabi Muhammad telah berhasil mendirikan sebuah manajemen pendidikan. Jabatannya yang menduduki sebagai manajer merupakan prototype yang sampai abad ini terus dilakukan perkembangan dan penyempurnaan dalam eksistensinya (Mustonah, 2016). Sebagai pemimpin dalam sebuah manajemen pendidikan maka Nabi memiliki sebuah rencana strategis yaitu menghidupkan kembali masyarakat dalam aspek pendidikan dan kajian keislaman. Oleh karenanya manajemen waktu sangat diprioritaskan. Manajemen waktu merupakan satu langkah pemimpin yang harus diterapkan dalam diri untuk mendapatkan nilai kualitas diri yang baik (Abd Rahman, M., Kabibuloh, N., Alwan, M. N., & Arrahmah, 2024).

Sebuah gebrakan yang dilakukan oleh Nabi dalam aspek manajemen pendidikan Islam yaitu melakukan pendidikan kepada muridnya untuk ikut serta dalam pembentukan kepribadian yang merujuk pada aspek keislaman; melatih murid-muridnya untuk menjadi kader –kader muslim yang berlatar beakang kaimanan tinggi, tangguh dalam semua medan dan rintangan, memiliki fisik, jiwa serta mental yang kuat yang mampu memberikan perlindungan bagi manusia secara keseluruhan. Kegiatan

manajemen pendidikan yang dilakukan Nabi kepada para sahabatnya kala itu masih tertutup dan bersifat rahasia. (Fahriana, 2018).

Kota madinah merupakan kota yang menjadi pusat kegiatan duniawi dan keagamaan. Disisi lain, kota madinah merupakan kota yang menerapkan manajemen pendidikan dengan baik. Hal ini tergambar dari kegiatan pembinaan Islam sebagai bentuk penyempurnaan manajemen pendidikan Islam. Disisi lain, keberhasilan nabi dalam melahirkan sebuah aspek masyarakat yang memiliki nilai sosial dan tatanan masyarakat yang utuh turut berhasil di Kota ini (Ilma, M., & Alfian, 2020). Pencapaian tersebut menjadi pemantik bagi umat Islam untuk terus melakukan kebaikan dalam aspek apapun. Hal itu pula tentu menjadi sebuah symbol kemenangan yang dapat membangunkan rasa solideritas tinggi (Juwari, 2022). Sementara di kota Makkah lebih menekankan pada ajaran kemaslahatan (Febrianti, A., & Hasmy, 2024).

### **Manajemen Pendidikan pada Masa Khalifah Abu Bakar**

Khalifah Islam pertama yang dilantik oleh seluruh komunitas muslim sepeninggal Nabi Muhammad (Zulfia, R., & Imawan, 2023). Arabia merupakan wilayah yang diperjuangkan untuk mengkonsolidasikan Islam yang kuat. Ia sangat setia; kepada Nabi pun tetap setia. Aspek keimanannya pun tidak diragukan; dakwah-dakwah yang dibawanya merupakan hasil adopsi dari dakwah Nabi. Tidak pernah goyah dalam hal apapun. Oleh karenanya dikenal dengan sebutan *al-shiddiq* (penuh kepercayaan). Sepeninggalnya Nabi, Ia ditunjuk meneruskan kepemimpinannya; penunjukan kepemimpinan tersebut ditunaikan oleh Abu Bakar dengan memperhatikan segala aspek. Salah satu tugasnya yaitu memimpin shalat Karena shalat merupakan bentuk interaksi vertical antara hamba dengan tuhan (Wilis, A. N., & Hartati, 2020).

Secara keseluruhan pidato perdana yang dilakukan oleh *Khulafaur Rasyidin* dikutip dengan sempurna. terjalannya interaksi antara abu bakar dan kaum muslimin merupakan gambaran terjadinya manajemen pendidikan. Pada aspek materi pendidikan Islam mengandung nilai keimanan, tauhid, akhlak, ibadah dan kesehatan.

**Teble. 5. Aspek Pendidikan Islam dan Peranannya**

<b>Materi Pendidikan</b>	<b>Fungsi</b>
Pendidikan keimanan	Allah SWT merupakan satu-satunya wajib disembah.
Pendidikan akhlak	Adab masuk rumah orang, sopan santun bertetangga.
Pendidikan ibadah	Seperti pelaksanaan shalat, puasa dan haji
Pendidikan kesehatan	Gerakan solat merupakan gerakan olahraga yang sehat

Cerminan manajemen pendidikan Islam yang diterapkan dalam masa Abu Bakar masih sama dan tidak jauh berbeda dengan Nabi Muhammad SAW. Aspek materi pendidikan dan lembaganya masih sama dan tidak jauh berbeda. Secara kalkulasi perhitungan, masa pemerintahan Abu Bakar tidak lama namun Ia berhasil merubah tatanan masyarakat yang memiliki kekuatan untuk keberlangsungan aspek pendidikan dan dakwah disemenanjung tanah timur. Materi manajemen pendidikan yang paling utama merupakan aspek mengelola keimanan.

### **Manajemen Pendidikan pada Masa Khalifah Umar Ibnu Khattab**

Manajemen pendidikan pada masa Khalifah Umar bin Khattab dikenal sebagai salah satu periode yang sangat penting dalam sejarah perkembangan pendidikan Islam (Wasehudin, W., Wathoni, K., Hassan, R. B., Anshori, I., & Akbar, 2022). Umar bin Khattab, sebagai khalifah kedua dalam sejarah Islam, menunjukkan perhatian besar terhadap pendidikan sebagai alat untuk membentuk masyarakat yang cerdas, adil, dan berakhlak mulia (Anshori, I., Putri, A. S., & Qonitah, 2024).

Khalifah Umar bin Khattab mengatur pendidikan dengan lebih terstruktur dan terorganisir, baik untuk kaum Muslimin maupun non-Muslim. Salah satu keputusan penting yang diambil oleh Umar yaitu pengembangan sistem pendidikan untuk anak-anak kaum Muslim dan penetapan tempat-tempat belajar seperti masjid, rumah-rumah, dan pusat-pusat keilmuan. Umar mendirikan madrasah (sekolah) yang diorganisir dalam masjid untuk memberikan pendidikan dasar, terutama mengenai ajaran agama Islam. Para sahabat dan ulama yang kompeten menjadi pengajar. Pada masa Umar, waktu untuk belajar dan mengajar dikelola dengan baik, dengan alokasi waktu tertentu untuk ilmu agama dan ilmu pengetahuan lainnya.

Umar bin Khattab menekankan bahwa pendidikan harus diberikan kepada seluruh lapisan masyarakat, tidak hanya terbatas pada kalangan tertentu. Ini termasuk

perempuan dan bahkan para tawanan perang. Umar memberikan perhatian terhadap pendidikan bagi perempuan, meskipun pada masa itu peran perempuan dalam pendidikan tidak sebesar laki-laki. Namun, beberapa riwayat menunjukkan bahwa ia juga memerintahkan pendirian sekolah bagi perempuan. Umar bin Khattab memperhatikan pendidikan bagi para tawanan perang. Salah satu kebijakan yang terkenal adalah memberi tawanan kesempatan untuk bebas jika mereka mengajarkan anak-anak kaum Muslimin membaca dan menulis.

Dalam hal pengelolaan pendidikan Umar membangun tempat- tempat pendidikan (sekolah), juga menggaji guru-guru, imam, *muazzin* dari dana *baitul mal*. Panglima dan gubernur yang diangkat Umar adalah para sahabat Rasul yang telah memiliki ilmu pengetahuan dan pemahaman agama yang luas, mereka juga adalah ulama.

**Tabel 6. Panglima dan Gubernur yang Kompeten dalam Bidang Manajemen Pendidikan Masa Umar Bin Khattab**

Materi Pendidikan	Fungsi
Abu Musa Al-Asy'ari	Gubernur Basrah; seorang ahli fiqh, ahli hadits dan ahli Qur'an
Ibnu Mas'ud	Seorang ahli dalam tafsir dan fiqh, juga ia meriwayatkan hadits.
Muaz bin Jabal	Mengajarkan ilmu agama dan Alquran; mengajar di Palestina
Amru Ibnu Al-Ash	Seorang panglima yang berhasil mengalahkan Mesir
Abdullah bin Umar	pengumpul hadits, ahli tafsir Alquran dan ilmu faraid.

Manajemen pendidikan pada masa Khalifah Umar bin Khattab merupakan salah satu tonggak penting dalam sejarah pendidikan Islam. Dengan visi yang jauh ke depan, Umar berhasil membangun sistem pendidikan yang inklusif, berfokus pada akhlak dan ilmu pengetahuan, serta memastikan kualitas pengajaran dan pemerataan akses pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, termasuk perempuan dan tawanan perang (Syaifuddin, 2024). Kebijakan-kebijakan yang diterapkannya membuka jalan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di dunia Islam, yang kemudian berkembang pesat dalam masa-masa berikutnya (Kunaifi, 2018). Untuk tenaga pendidik Umar memberikan honor/ gaji yang bersumber dari pendapatan daerah yang ditaklukkan atau dari Baitul Mal. Pendidikan pada masa Umar tidak hanya dilihat sebagai

kebutuhan individu, tetapi juga sebagai kewajiban untuk menciptakan masyarakat yang beradab, berilmu, dan adil.

### **Manajemen Pendidikan pada Masa Usman Ibnu Affan**

Manajemen pendidikan pada masa Khalifah Utsman bin Affan mengembangkan sistem pendidikan yang telah dimulai oleh pendahulunya, terutama dalam konteks perluasan wilayah kekhalifahan Islam dan peningkatan kemampuan intelektual umat Islam (Anshori, I., Syafe'i, I., & Zahrotunnisa, 2024). Meskipun pada masa ini fokus utama adalah ekspansi dan pengelolaan kekhalifahan yang luas, Utsman bin Affan juga memberikan perhatian terhadap pendidikan sebagai landasan pembentukan masyarakat yang cerdas dan terdidik.

Salah satu prestasi terbesar Utsman bin Affan dalam bidang pendidikan merupakan perluasan pusat-pusat ilmu, baik di wilayah Arab maupun wilayah yang baru dikuasai. Pada masa pemerintahannya, wilayah Islam meluas ke luar Jazirah Arab, mencakup bagian-bagian besar Afrika Utara, Persia, dan wilayah Timur Tengah.

Utsman bin Affan mendorong pembangunan kota-kota baru yang menjadi pusat-pusat ilmu pengetahuan, seperti Kufah dan Basrah di Irak, yang merupakan dua pusat besar perkembangan ilmu di dunia Islam pada masa itu. Meskipun kota Madinah sudah menjadi pusat utama ilmu agama sejak masa Nabi Muhammad SAW, pada masa Utsman, Madinah tetap menjadi pusat ilmu pengetahuan, khususnya ilmu agama dan tafsir.

Utsman bin Affan juga memberi perhatian terhadap kualitas para pengajar, khususnya yang mengajarkan ilmu agama. Dalam hal ini, para ulama dan sahabat Nabi SAW tetap menjadi sumber utama pengetahuan di masyarakat. Namun, terdapat langkah-langkah yang lebih terstruktur dalam memilih dan menempatkan pengajar yang berkualitas.

Utsman bin Affan dikenal sangat menghargai peran ulama dalam pendidikan (Yansyah, D., Anshori, I., & Setiaji, 2022). Banyak sahabat Nabi yang menjadi pengajar di masjid-masjid dan pusat-pusat ilmiah pada masa ini, seperti Abdullah bin Mas'ud yang mengajar di Kuffah, dan Zayd bin Thabit yang menjadi ahli dalam bidang ilmu Al-Qur'an. Seperti halnya pendahulu Utsman memberi insentif kepada para pengajar melalui gaji yang layak agar mereka dapat lebih fokus dalam mengajar dan mentransfer ilmu pengetahuan kepada masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan tidak berbeda dengan manajemen masa-masa Rasulullah, Abu Bakar, dan Umar karena Usman ibnu Affawan sahabat sekaligus menantu Rosulallah yang menikahi dua putri Rosulallah, hanya saja pada masa beliau ini manajemen pendidikan hanya berfokus pada pengelolaan penyusunan penulisan Al-Qur'an dan mulai dipelajari hadits-hadits yang sebelumnya belum ditulis dalam *mushaf* seperti yang bisa terlihat dan didapat kaum muslimin saat ini, sedangkan penulisan hadits pada masa ini belum tertata rapih.

### **Manajemen Pendidikan pada Masa Khalifah Ali Ibnu Abi Thalib**

Manajemen pendidikan pada masa Ali bin Abi Thalib diwarnai oleh prinsip-prinsip keadilan, pemerataan, dan pemahaman yang mendalam tentang hakikat pendidikan. Sebagai khalifah yang kedua setelah Umar bin Khattab, Ali bin Abi Thalib dikenal sebagai pemimpin yang sangat menghargai ilmu pengetahuan dan menempatkan pendidikan sebagai salah satu prioritas utama dalam kepemimpinannya.

Ali bin Abi Thalib sangat mengutamakan pendidikan yang tidak hanya fokus pada ilmu pengetahuan semata, tetapi juga pada pembangunan karakter dan moral (Auliyah, D. D., Rosaliana, R., Habibah, S. R. N., & Ifendi, 2024). Salah satu kutipan terkenalnya "*Ilmu adalah harta yang lebih baik daripada harta benda, karena ilmu menjaga Anda sementara harta akan habis.*" Dari kutipan ini, terlihat bahwa beliau memandang pendidikan sebagai cara untuk membangun individu yang berkualitas baik dalam ilmu maupun dalam akhlaknya.

Ali bin Abi Thalib berusaha memastikan bahwa pendidikan dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat, baik dari kalangan elit maupun rakyat biasa (Yahdi, M., & Achruh, 2024). Tidak hanya untuk generasi muda, beliau juga memfokuskan perhatian pada pendidikan orang dewasa yang memiliki keinginan untuk memperdalam pengetahuan, terutama dalam agama, politik, dan pemerintahan. Kebijakan ini menciptakan sistem yang inklusif dalam pendidikan, di mana ilmu bisa diakses tanpa memandang status sosial.

Pada masa Ali bin Abi Thalib, terdapat beberapa pusat pembelajaran, yang dikenal dengan majelis ilmu atau halaqah. Ali sendiri aktif mengajar di masjid-masjid dan menjadi pusat rujukan bagi para sahabat dalam memecahkan masalah agama, hukum, dan sosial. Pendidikannya tidak hanya terbatas pada teori tetapi juga pada

praktik. Ali mengajarkan tentang pentingnya amal dan tindakan nyata dalam kehidupan sehari-hari.

### Lembaga-lembaga Pendidikan Islam

Lembaga-lembaga pendidikan Islam yang ada sebelum kebangkitan madrasah pada masa klasik adalah:

**Teble 7. Lembaga Pendidikan Islam sebelum Madrasah**

<b>Nama Lembaga</b>	<b>Fungsi</b>
Shuffah	Dikhususkan untuk murid yang tidak mampu (miskin) yang didalamnya diisi dengan kegiatan pendidikan; seperti padepokan.
Kuttah/Maktab	Tempat tulis menulis (belajar)
Halaqah	Salah satu metode dalam belajar; dengan melingkari gurunya dalam prosesnya. Dimana membahas tentang kajian keislaman, berdiskusi membahas tentang ilmu agama.
Majlis	Majlis Al-Hadis; Majlis al-Tadris; Majlis al-Munazharah; Majlis Muzakarah; Majlis al-Syu'ara; Majlis al-Adab.
Masjid	Tempat Beribadah
Khan	Tempat tinggal bagi murid yang berdomisili dari luar kota; untuk belajar di dan mendalami Islam.
Ribath	Syaikh; sebutan untuk pemimpin kaum sufi dalam berbagai kegiatan.
Badiah	Padang Pasir, Dusun Tempat Tinggal Badwi

Manajemen pendidikan pada masa Ali bin Abi Thalib mengedepankan pendidikan yang holistic (Hidayat, 2024), menggabungkan ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai moral dan etika. Ali percaya bahwa pendidikan yang baik adalah pendidikan yang tidak hanya mencerdaskan pikiran, tetapi juga membentuk karakter yang baik dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap masyarakat. Pendidikan pada masa Ali bin Abi Thalib bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan intelektual, tetapi juga untuk membangun masyarakat yang adil, sejahtera, dan berkeadilan sosial.

### Manajemen Pendidikan Islam di Era Millennial

Tujuan manajemen yaitu terealisasinya organisasi yang memiliki tujuan strategis. Seperti dapat memeberikan motivasi kepada bawahan dan rekan sejawat, melakukan komunikasi yang baik, menyampaikan tugas-tugas, dapat menjelma menjadi

pemimpin dalam ruang nasional maupun internasional serta memiliki teknik evaluasi yang tepat sasaran.

Manajemen pendidikan Islam merupakan kegiatan untuk memberikan aturan dan pengelolaan dalam lingkup pendidikan Islam. Dalam eksistensinya, ruang lingkup pendidikan Islam sangat meluas; hal ini disebabkan karena mencakup banyak aspek pendidikan; mulai dari pendidikan formal, informal dan non-formal yang semua itu merujuk pada aspek keislaman. Hal ini lah yang menjadi nilai pembeda antara manajemen pendidikan islam dengan manajemen pendidikan yang bersifat umum. Dari keberbedaan ini tentunya para pelaku dan pengurus manajemen pendidikan lebih mengedepankan aspek keterampilan dan kecakapan yang komprehensif dalam menerapkan manajemen pendidikan Islam.

Bapak Wahyudin; dalam wawancaranya menjelaskan bahwa manajemen yang berkembang di era millennial saat ini merupakan buah perwujudan dari manajemen pendidikan Islam era Rasulullah (Wawancara, 2024). Hal ini terjadi karena pola manajerial Rasulullah merupakan pola manajerial yang apik serta tersistematis dengan baik. Diketahui bersama bahwa masjid pada era rasulullah diperuntukkan bukan hanya saja bagi kegiatan beribadah, namun digunakan pula untuk kegiatan belajar mengajar. Disinilah terlihat bahwa sangat baiknya seorang Rasul dalam mengatur dan memanager.

Di era millennial saat ini tentu seorang pemimpin harus memiliki sikap kepemimpinannya seperti rasulullah. Pemimpin yang bereksistensi di era millennial hendaknya harus memiliki kepribadian yang baik, mengerti tentang konsep manajemen pendidikan Islam, memahami tentang strategi manajemen, memiliki perencanaan pendidikan Islam dalam jangka panjang, memiliki tekad yang kuat dalam mengelola sumber daya manusia, memiliki sikap organisator pendidikan, serta memiliki sifat sebagai pemimpin dan pengawas pendidikan khususnya dalam manajemen pendidikan Islam.

## **PENUTUP**

Konsep dan praktik pendidikan yang dilakukan zaman Rasulullah SAW masih cukup relevan untuk diterapkan di masa sekarang. Ini terlihat dari semakin banyaknya kajian yang dilakukan oleh para ahli terhadap konsep dan praktik pendidikan yang dilakukan Rasulullah SAW. Manajemen pendidikan era saat ini tentu mengadopsi dari

manajemen pendidikan masa Rasulullah mulai dari konsep, prinsip hingga dalam aspek pengelolaan pendidikan. Aspek-aspek yang menjadi syarat yang harus dipegang teguh oleh seorang manajer; seperti mampu menganalisis kemampuan orang lain, memiliki keterampilan, hingga memiliki banyak pola penyelesaian masalah. Merujuk pada Nabi SAW yang secara bersama-sama kita ketahui memiliki pola manajerial yang baik dan patut untuk ditiru. Terdapat 4 aspek yang tidak boleh ditinggalkan dalam melihat manajemen; diantaranya dalam aspek pengelolaan, sasaran, proses dan hasil akhir (target)nya harus jelas. Manajemen pendidikan Islam merupakan proses merencanakan, melaksanakan, mengorganisasi dan mengevaluasi konsep (teori) yang dilaksanakan untuk mengembangkan mutu lembaga pendidikan Islam.

Di era millennial; seorang pemimpin harus memiliki sikap kepemimpinannya seperti Rasulullah. Pemimpin yang bereksistensi di era millennial hendaknya harus memiliki kepribadian yang baik, mengerti tentang konsep manajemen pendidikan Islam, memahami tentang strategi manajemen, memiliki perencanaan pendidikan Islam dalam jangka panjang, memiliki tekad yang kuat dalam mengelola sumber daya manusia, memiliki sikap organisator pendidikan, serta memiliki sifat sebagai pemimpin dan pengawas pendidikan khususnya dalam manajemen pendidikan Islam.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Abd Rahman, M., Kabibuloh, N., Alwan, M. N., & Arrahmah, A. (2024). Peningkatan Kualitas Dan Kuantitas Hafalan Al-Qur'an Dengan Manajemen Waktu. *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi*, 7(1), 63–73.
- Adib, A. (2021). Pola Pendidikan Islam Periode Khulafaur Rasyidin. *Jurnal Mubtadiin*, 7(02), 297–312.
- Annisa, I. S., & Mailani, E. (2023). Analisis faktor penyebab kesulitan siswa dalam pembelajaran tematik dengan menggunakan metode Miles dan Huberman di kelas IV SD Negeri 060800 Medan Area. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 6460–6477.
- Anshori, I., Putri, A. S., & Qonitah, A. (2024). Penggunaan Model Pembelajaran Artikulasi dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa di SMPN 2 Pontang. *Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(2), 264–277.
- Anshori, I., Syafe'i, I., & Zahrotunnisa, E. N. (2024). The Early Childhood Development through Puzzle Games Viewed from Neuroscience Theory and Al-Qur'an. *Bulletin of Science Education*, 4(1), 200–208.

- Auliyah, D. D., Rosaliana, R., Habibah, S. R. N., & Ifendi, M. (2024). Keteladanan Akhlak Khulafaur Rasyidin Dalam Pengembangan Karakter Muslim. *AL-AMIYAH: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(01), 23–38.
- Erfinawati, E., Zuriatin, Z., & Rosdiana, R. (2019). Sejarah Pendidikan Islam pada Masa Khulafaur Rasyidin (11-41 H/632-661 M). *Jurnal Pendidikan Ips*, 9(1), 29–40.
- Fahriana, A. S. (2018). Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Al-Qur'an dan Al-Hadist. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 2(1), 17–46.
- Febrianti, A., & Hasmy, A. (2024). Adab Bergaul dan Bertoleransi dalam Interaksi Sosial Peserta Didik Beda Agama. *Advances In Social Humanities Research*, 2(3), 457–471.
- Filzah, P., Fauziah, S. P., & Suhermen, I. (2024). Manajemen Sekolah Ramah Anak Berbasis Komunikasi dalam Al-Qur'an di SMA Negeri 7 Kota Bogor. *Karimah Tauhid*, 3(5), 5362–5378.
- Hidayat, S. (2024). Legacy Pemimpin Besar Islam: Inspirasi untuk Kepemimpinan Modern di Indonesia pada Sustainable Development Goals (SDGs). *Pelita: Jurnal Studi Islam Mahasiswa UII Dalwa*, 2(1), 1–17.
- Husaini, H., & Fitria, H. (2019). Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 43–54.
- Ilma, M., & Alfian, R. N. (2020). Konsepsi masyarakat madani dalam bingkai pendidikan Islam. *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(01), 25–46.
- Juwari, J. (2022). Sejarah Pendidikan Islam dari Klasik, Pertengahan, dan Modern. *Taklimuna: Journal of Education and Teaching*, 1(2), 47–64.
- Kunaifi, A. (2018). Telaah Kritis Kebijakan Fiskal Perspektif Kaidah Fiqh. In *PROCEEDING: The Annual International Conference on Islamic Education*, 3(1), 1–21.
- Mahmudin, M. (2023). Urgensitas Guru Dalam Perspektif Psikologi Dan Islam. *Al-Manba Jurnal Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 8(1), 29–43.
- Majid, M. A. (2023). Problematika Pendidikan di Indonesia sebagai Negara Berkembang. *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*, 4(1), 58–69.
- Mawasti, W. (2024). Strategi Membangun Komitmen Organisasi Dakwah pada Tahap Merintis: Studi Organisasi Dakwah Nabi di Mekkah. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 2(1), 45–70.

- Muhayanah, L. (2020). Kepemimpinan Islam dalam Permasalahan Pendidikan Era Milenial. *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum Dan Pendidikan*, 5(1), 183–198.
- Muktamar, A., Yassir, B. M., Syam, W. S., & Ningsi, S. W. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(1), 181–190.
- Munawaroh, N., & Kosim, M. (2021). Pendidikan Islam Masa Khulafaur Rasyidin dan Perannya dalam Pengembangan Pendidikan Islam. *Jurnal Kawakib*, 2(2), 78–89.
- Mustonah, S. (2016). Implementasi Pendidikan Islam Berbasis Multikultural Di Sekolah Menengah Pertama Kota Cilegon Banten. *Tanzhim*, 1(01), 41–48.
- Nugroho, D., Utarie, D. N., Sukmawati, D., Dinaprilla, I., & Firmansyah, M. W. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Ideal Untuk Generasi Milenial. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 17–30.
- Nurhayati, N., & Rosadi, K. I. (2022). Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 451–464.
- Riptono, R., Bakri, S., & Rohmadi, Y. (2024). Model Pendidikan Khulafaur Rasyidun Dan Impelementasinya Bagi Pendidikan Islam Di Indonesia. *Guruku: Jurnal Pendidikan Profesi Guru*, 3(1), 21–25.
- Setiyowati, A., Putri, C. J., Jannah, F. M., & As'ad, M. R. (2021). Kepemimpinan Islam Periode Khulafaur Rasyidin (Abu Bakar, Umar Bin Khattab, Utsman Bin Affan, Ali Bin Abi Thalib). *Yasin*, 1(2), 262–274.
- Siregar, J. S., Dalimunthe, N. P., Nasution, A. P., & Azrizki, T. M. (2023). Konsep Manajemen Pendidikan Islam Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Ilmu Hadis. *Jurnal Kajian Islam Dan Sosial Keagamaan*, 1(2), 38–43.
- Suyitno, S. D., Yahiji, K., Anwar, H., & Otaya, L. G. (2023). Ulumul Hadis Dalam Konteks Manajemen Pendidikan. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 249–258.
- Syaifuddin, M. (2024). Pemikiran Manajemen Pendidikan Islam pada Masa Khulafaurasyidin. *Hikamatzul Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 129–139.
- Wasehudin, W., Wathoni, K., Hassan, R. B., Anshori, I., & Akbar, M. F. (2022). Using Multi-Grade Teaching in Strengthening Students' Character Post-FTF Learning. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 20(2), 259–270.
- Wawancara. (n.d.-a). dengan Bapak Dedy Yansyah. 01 Februari 2024.
- Wawancara. (n.d.-b). dengan Bapak H. Ali Syamsuddin. 02 Februari 2024.

Wawancara. (n.d.-c). dengan Bapak Wahyudin. *20 Februari 2024*.

Wilis, A. N., & Hartati, S. (2020). Kegiatan Ibadah Sholat di Sentra Ibadah Pada Taman Kanak-Kanak Khaira Ummah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *4*(1), 542–549.

Windayani, W., Husti, I., & Nurhadi, N. (2022). Manajemen Pendidikan Islam dalam Perspektif Hadist. *At-Tajdid: Journal of Islamic Studies*, *2*(4), 151–159.

Yahdi, M., & Achruh, A. (2024). Karakter Pendidikan Islam Masa Klasik dan Modern. *AIJER: Algazali International Journal Of Educational Research*, *7*(1), 7–20.

Yansyah, D., Anshori, I., & Setiaji, H. (2022). Implementasi Konsep Pesantren Berbasis Agrobisnis Di Pondok Pesantren Modern Ar-Ridho Sentul Bogor: Penelitian di Pondok Pesantren Modern Ar-Ridho Sentul, Bogor. *QATHRUNĀ*, *9*(2), 133–144.

Zulfahmi, A. A. R., & Azmar, S. R. N. (2022). Tafsir Tematik Manajemen Pendidikan Islam: Leadership dan Administrasi Pendidikan dalam Perfektif Al-Qur'an. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, *6*(1), 274–283.

Zulfia, R., & Imawan, D. H. (2023). Kepemimpinan Abu Bakr al-Siddiq: Tata Pemerintahan dan Dinamika Sosial Hukum Islam. *El-Dusturie*, *2*(2), 131–148.

Zulherma, Z., Tafiati, T., Sumiarti, S., & Wendry, N. (2021). Konsep Pendidikan Rasulullah dan Refleksi Kompetensi Holistik Sahabat. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, *13*(2), 411–428.