

Dalam Islam, konsep kepemimpinan memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Konsep ini dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktikkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW, para Sahabat dan Al-Khulafa' Al-Rosyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-Qur'an dan as-Sunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi. Hal inilah yang dikenal dengan sebutan konsep kepemimpinan profetik.

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep kepemimpinan profetik merupakan faktor krusial. Sebab hal demikian berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Seorang pemimpin harus mampu menjadi seorang menajerial yang dapat membimbing dan mengarahkan serta mampu membangkitkan motivasi di lembaga yang dipimpinnya dalam meningkatkan kinerja yang dipimpinnya, sehingga visi, misi dan tujuan sebuah lembaga pendidikan akan tercapai. Tentu saja dengan tetap berprinsip teguh pada nilai-nilai profetis.

Buku ini hadir bukan untuk memberikan perspektif baru namun untuk melengkapi khazanah pemikiran yang selama ini sudah ada, khususnya mengenai dasar-dasar kepemimpinan profetik dalam lembaga pendidikan Islam. Dengan kata lain, buku yang terbagi menjadi sebelas bab ini adalah sebuah ikhtiar membumikan konsep tersebut demi meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam di Indonesia.



IAIN Tulungagung Press
Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung
Email: iain.tulungagung.press@gmail.com
Telp/Fax: (0355)321513, 321656



Prof. Dr. Achmad Patoni, M.Ag.

Konsep Dasar KEPEMIMPINAN PROFETIK PENDIDIKAN ISLAM



Prof. Dr. Achmad Patoni, M.Ag.



Konsep Dasar KEPEMIMPINAN PROFETIK PENDIDIKAN ISLAM



Prof. Dr. Achmad Patoni, M.Ag.

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN PROFETIK PENDIDIKAN ISLAM



KONSEP DASAR

KEPEMIMPINAN PROFETIK PENDIDIKAN ISLAM

© Prof. Dr. Achmad Patoni, M.Ag., 2017

Hak cipta dilindungi undang-undang.

All rights reserved

viii +254 hlm ; 14.5 x 21 cm

Cetakan Pertama, November 2017

ISBN: 978-602-50897-3-2

Lay Out: Lingkar Media

Desain Sampul: Lingkar Media

Diterbitkan Oleh

IAIN Tulungagung Press

Jl. Mayor Sujadi Timur No 46 Tulungagung

Telp (0355) 321323

Dicetak Oleh

Lingkar Media Yogyakarta

(0274)4436767, 0856 4345 5556

Email: lingkarmedia@mail.com

**Kutipan Pasal 72:
Sanksi Pelanggaran Undang-undang Hak Cipta
(UU No. 19 Tahun 2002)**

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah)

Kata Pengantar

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi seringkali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi.

Dalam Islam pun, konsep kepemimpinan memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Konsep ini dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktikkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW, para Sahabat dan Al-Khulafa' Al-Rosyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-Qur'an dan as-Sunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi. Hal inilah yang dikenal dengan sebutan konsep kepemimpinan profetik.

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep kepemimpinan profetik merupakan faktor krusial. Sebab hal demikian berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Seorang pemimpin harus mampu menjadi seorang menajerial yang dapat membimbing dan mengarahkan serta mampu

membangkitkan motivasi di lembaga yang dipimpinnya dalam meningkatkan kinerja yang dipimpinnya, sehingga visi, misi dan tujuan sebuah lembaga pendidikan akan tercapai. Tentu saja dengan tetap berprinsip teguh pada nilai-nilai profetis.

Buku ini hadir bukan untuk memberikan perspektif baru namun untuk melengkapi khazanah pemikiran yang selama ini sudah ada, khususnya mengenai dasar-dasar kepemimpinan profetik dalam lembaga pendidikan Islam. Dengan kata lain, buku yang terbagi menjadi sebelas bab ini adalah sebuah ikhtiar membumikan konsep tersebut demi meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Kata Pengantar | iii |
| Daftar Isi | v |
| KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN ISLAM..... | 1 |
| A. Pendahuluan | 1 |
| B. Pengertian Kepemimpinan..... | 2 |
| C. Sifat-Sifat Ideal Kepemimpinan | 5 |
| D. Syarat-Syarat Menjadi Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam | 7 |
| E. Konsep Dasar Kepemimpinan Pendidikan Islam | 9 |
| NILAI DASAR DAN MORALITAS KEPEMIMPINAN PROFETIK PENDIDIKAN ISLAM..... | 32 |
| A. Kepemimpinan | 34 |
| B. Pengertian Kepemimpinan Islam..... | 39 |
| C. Istilah Kepemimpinan dalam Perspektif Islam | 42 |
| D. Kepemimpinan Pendidikan Islam | 48 |
| E. Konsep Perilaku Kepemimpinan | 52 |
| F. Nilai-Nilai Dasar Kepemimpinan Pendidikan Islam..... | 54 |

| | |
|---|------------|
| G. Moralitas Kepemimpinan Pendidikan Islam | 64 |
| PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN | 93 |
| A. Hakikat Kepemimpinan Pendidikan Islam (pengantar)..... | 93 |
| B. Pendekatan Menurut Pengaruh Kewibawaan (Power Influence Approach)..... | 96 |
| C. Pendekatan Sifat (The Trait Approach)..... | 97 |
| D. Pendekatan Perilaku (The Behavior Approach).... | 100 |
| E. Pendekatan Situasional/Pendekatan Kontingensi (Contingency Approach) | 111 |
| PENDEKATAN SITUASIONAL DALAM KEPEMIMPINAN..... | 117 |
| A. Kepemimpinan Situasional..... | 117 |
| B. Pendekatan kepemimpinan Situasional..... | 120 |
| C. Model Kepemimpinan Situasional..... | 128 |
| TIPOLOGI KEPEMIMPINAN KEPENDIDIKAN ISLAM | 137 |
| A. Kepemimpinan dalam Islam..... | 137 |
| B. Tipe Kepemimpinan Kependidikan Islam | 144 |
| PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM..... | 155 |
| A. Peranan kepemimpinan Pendidikan Islam | 155 |
| B. Fungsi Kepemimpinan Islam | 159 |
| KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER..... | 169 |
| A. Kepala Sekolah sebagai Leader Pendidikan..... | 169 |

| | |
|--|------------|
| B. Fungsi Pemimpin (leader) | 173 |
| C. Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai leader..... | 175 |
| PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR | 182 |
| A. Administrasi..... | 182 |
| B. Kepala Sekolah. | 183 |
| C. Tugas Kepala Sekolah Sebagai Administrator..... | 187 |
| D. Kemampuan Kepala Sekolah Sebagai Administrator | 188 |
| E. Tanggung Jawab Kepala Sekolah Sebagai Administrator. | 190 |
| KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR | 197 |
| A. Figur Kepala Sekolah | 197 |
| B. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor..... | 201 |
| C. Tujuan Diadakan Supervisi Oleh Kepala Sekolah..... | 207 |
| D. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah | 209 |
| VISIONARY LEADERSHIP..... | 218 |
| A. Kepemimpinan Visioner | 218 |
| B. Langkah-langkah Menjadi Visionary Leadership | 224 |
| C. Kepemimpinan Visioner dalam Menghasilkan Produktivitas Pendidikan | 226 |

| | |
|--|-----|
| EVALUASI DALAM KEPEMIMPINAN | 231 |
| A. Evaluasi Kepemimpinan..... | 231 |
| B. Evaluasi Kinerja dan Pengukuran | 232 |
| C. Evaluasi Kinerja Program dan Kebijakan | 239 |
| D. Strategi bagi Keberhasilan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja..... | 241 |
| E. Fungsi Controlling sebagai Bentuk Evaluasi Kepemimpinan Pendidikan Islam | 242 |
| DAFTAR PUSTAKA | 244 |
| DAFTAR RUJUKAN | 245 |

Konsep Dasar Kepemimpinan Islam

A. Pendahuluan

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Konsep ini dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad SAW, para Shahabat dan Al-Khulafa' Al-Rosyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-qur'an dan As-sunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi seringkali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi.

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan mutu pendidikan Islam merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan, karena kepemimpinan dalam hal ini pemimpin harus mampu menjadi seorang menejerial yang dapat membimbing dan mengarahkan serta mampu membangkitkan motivasi dilembaga yang dipimpinnya dalam

meningkatkan kinerja yang dipimpinnya, sehingga visi, misi dan tujuan sebuah lembaga pendidikan akan tercapai.

Era modern yang lebih maju sekarang ini, seorang pemimpin dituntut menguasai berbagai hal yang berhubungan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan terutama mutu pendidikan Islam yang sedang kita bahas sekarang ini. Oleh karena itu, dengan persaingan yang begitu ketat dalam dunia pendidikan, maka pendidikan Islam harus mempunyai terobosan-terobosan baru yang bersifat inovatif sehingga tidak kalah dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

Seorang pemimpin harus dapat mengukur sejauh mana out put yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan Islam, sehingga konsumen dalam hal ini pelanggan yang menggunakan hasil lulusan lembaga pendidikan Islam menjadi puas. Diantara pengguna hasil lulusan yang perlu diperhatikan oleh kepemimpinan suatu lembaga pendidikan terutama lembaga pendidikan Islam adalah siswa, orang tua siswa, pendidikan lanjutan dan pemakai tenaga kerja.

B. Pengertian Kepemimpinan

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan secara etimologi kepemimpinan *al riayah*, *al imarah*, *al qiyadah* atau *al za'amah*. Sedangkan secara terminologi adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Kata-kata tersebut memiliki satu makna sehingga disebut sinonim atau *mu'rodif*, sehingga kita biasa menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut untuk menterjemahkan kata kepemimpinan. Sementara itu,

untuk menyebut istilah kepemimpinan pendidikan para ahli lebih memilih istilah *qiyadah tarbawiyah*.¹

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata leader yang artinya pemimpin atau *to lead* yang artinya memimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.²

Dengan demikian, maka kepemimpinan pendidikan merupakan variable penyebab yang diharapkan membawa perubahan yang baik pada aspek-aspek lainnya baik ekonomi, hukum, politik, sosial, budaya, kesehatan, dan lain sebagainya. Aspek-aspek ini dapat mengalami perubahan positif-konstruktif manakala pendidikan memiliki kepemimpinan yang berkualitas yaitu suatu kepemimpinan yang benar-benar profesional yang didasari pengalaman, pendidikan dan keterampilan. Ini berarti kepemimpinan pendidikan diyakini sebagai pilar utama dalam merealisasikan kemajuan peradaban bangsa dan negara.

Di dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin benar-benar harus dipersiapkan dan dipilih secara selektif, mengingat peran yang dimainkan pemimpin dapat mempengaruhi

1 Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Erlangga, 2007), 268.

2 Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254.

kondisi keseluruhan organisasi. Maju mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin dari pada faktor-faktor lainnya. Memang ada keterlibatan faktor-faktor lain dalam memberikan kontribusi kemajuan lembaga atau kemunduran lembaga, tetapi posisi pemimpin masih merupakan faktor yang paling kuat dan paling menentukan nasib ke depan dari suatu lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian, jika kita memperhatikan pendidikan Islam sebaiknya melihat tipologi pemimpinnya. Dari tipologi pemimpin ini segera didapatkan gambaran tentang kualitas pendidikan Islam tersebut. Pemimpin-pemimpin pendidikan di dunia Islam adalah orang-orang yang tidak memiliki ide, kultur dan tujuan.³ Gambaran tipologi pemimpin seperti ini melambangkan pemimpin yang pasif, jauh dari kreatifitas, solusi, inovasi, produktifitas dan lain sebagainya. Dengan pengertian lain pemimpin-pemimpin yang hanya secara formalitas menduduki jabatannya sebagai pemimpin dan bekerja secara rutin meneruskan tradisi yang telah berjalan, merupakan kepemimpinan yang kontraproduktif bagi kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam.

Hal ini tentunya harus menjadi keprihatinan para pemikir pendidikan Islam, bahwa ternyata pendidikan Islam terbelenggu justru oleh pemimpinnya sendiri yang seharusnya secara idealis menjadi tumpuan harapan umat untuk membawa perubahan-perubahan yang benar-benar

3 <http://utlubililma.wordpress.com/2010/12/24/7/>, diakses pada tanggal 22 September 2012.

menjanjikan perubahan masa depan pendidikan Islam. Hal ini merupakan tragedi bagi dunia Islam.

Oleh karena itu, pemimpin seharusnya berkonsentrasi pada pemikiran lalu bertindak memajukan lembaga pendidikan Islam sehingga mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang maju serta dapat menjaga kualitas.

C. Sifat-Sifat Ideal Kepemimpinan

Untuk mencapai kesuksesan kepemimpinan pada lembaga pendidikan Islam maupun kesuksesan dalam interaksi sosial dengan orang lain, terutama para bawahan, seorang pemimpin dituntut memiliki sifat-sifat ideal yang bervariasi.

Ali Muhammad Taufiq menjelaskan macam-macam sifat kondusif yang harus dimiliki oleh pemimpin sebagai berikut:⁴

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaganya.
2. Mempungsikan keistimewaan yang lebih dibanding orang lain (QS Al Baqoroh :247).
3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (QS Ibrahim: 4).
4. Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain (QS Hud: 91).

4 Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif, (Cet.2)* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003), 130.

5. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu (QS Shad: 26).
6. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya agar orang lain simpatik kepadanya (QS Ali Imran:159).
7. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan (QS Ali Imran: 159).
8. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (QS Ali Imran: 159).
9. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakal kepada Allah swt (QS Ali Imran: 159).
10. Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah swt (*Muraqabah*) sehingga terbina sikap ikhlas di manapun kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah swt.
11. Memberikan santunan sosial (*Takaful 'ijtima*) kepada para anggota sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak (QS Al Hajj: 41).
12. Mempunyai *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemunkaran QS Al Hajj: 41).

13. Tidak membuat kerusakan di muka bumi serta tidak merusak keturunan dan lingkungan (QS Al Baqarah: 205).
14. Bersedia mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (QS Al Baqarah: 206).

D. Syarat-Syarat Menjadi Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam

Mulyasa mengatakan bahwa pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para tenaga pendidik yang bekerja di lembaga yang dipimpin, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja dalam berkarya. Menurut Tilaar, kepemimpinan pendidikan Islam di era reformasi harus diserahkan kepada orang yang mempunyai wawasan luas sehingga dapat mengakomodasikan berbagai pikiran dan pandangan masyarakat yang semakin dewasa.⁵

Dari kedua pendapat ini terdapat perbedaan orientasi tetapi saling melengkapi. Mulyasa menghendaki tuntutan pemimpin untuk memperbaiki internal organisasi. Sedang menurut Tilaar lebih menekankan tuntutan untuk menekan kondisi eksternal di masyarakat luas. Sebagai pemimpin kedua tuntutan tersebut harus diperhatikan dan dipenuhi secara berimbang agar organisasi pendidikan Islam berjalan secara kondusif.

5 Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul, (Cet. 1)* (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 200), 156-157.

Dalam menghadapi kehidupan terbuka abad 21 ini, diperlukan pemimpin yang profesional yaitu pemimpin yang bukan hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin, tetapi juga harus:

1. Dapat mengejawantahkan nilai-nilai Islam dalam sistem pendidikan Islam.
2. Menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan permintaan zaman.

Adapun ciri kepemimpinan Rasulullah SAW dijabarkan dalam empat karakter, di mana empat karakter kepemimpinan beliau disegani kawan dan dihormati lawan sekalipun⁶, yaitu:

1. *Shiddiq* (Jujur). Ini adalah sifat kejujuran yang sangat ditekankan Rasul baik kepada dirinya maupun pada para sahabat-sahabatnya. Sehingga Islam bukan saja menjadi sebuah agama namun juga peradaban besar.
2. *Amanah* (bisa dipercaya). Sifat ini ditanamkan khususnya kepada para sahabat yang ditugaskan di semua hal apa saja untuk bisa berbuat amanah, tidak curang (atau juga korupsi di zaman sekarang) dalam hal apa saja.
3. *Tabligh* (Menyampaikan yang benar). Ini adalah sebuah sifat Rasul untuk tidak menyembunyikan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama.

6 Syamsuddin Rasyid, *Wawasan Konsep Dasar Kepemimpinan*, <http://syamsuddinrasyid.blogspot.com/2012/03/wawasan-konsep-dasar-kepemimpinan.html>, diakses pada tanggal 21 September 2012.

Beliau tidak pernah menyimpan informasi berharga hanya untuk dirinya sendiri.

4. *Fathonah* (Cerdas). Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus dia ambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada umat.

E. Konsep Dasar Kepemimpinan Pendidikan Islam

Pendidikan baik pada tataran teoretis maupun praktis, tentu akan menggunakan konsep kepemimpinan karena ada unsur filosofi (pandangan), harapan atau tujuan, tantangan, dan sumber daya di dalamnya. Semua faktor itu harus diatur sehingga bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain harus ada konsep kepemimpinan pendidikan.

Dilihat dari aspek filosofis-teoretis, kepemimpinan dalam pendidikan harus menggunakan dasar-dasar pandangan yang sesuai dengan jati diri bangsa. Pendidikan harus berkarakter bangsa Indonesia. Dalam kaitannya ini, kajian terhadap nilai-nilai kepemimpinan yang bersumber pada karakter bangsa harus tetap dipertahankan bahkan harus lebih diperdalam. Konsep kepemimpinan warisan kebudayaan bangsa jangan sampai tergusur oleh konsep-konsep kepemimpinan dari luar karena dalil modernitas. Seperti konsep yang diajukan Ki Hadjar Dewantara,⁷ KH Hasyim Asyari, KH Ahmad Dahlan,

7 Mulyanto, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Guru dalam Pembelajaran*, <http://mulyanto.blogdetik.com/index.php/2011/11/01/faktor-faktor-yang-mempengaruhi->

KH Imam Zarkasyi yang sampai sekarang masih digunakan dalam kegiatan pendidikan Islam di Indonesia.

1. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam menurut Ki Hadjar Dewantara

R.M Soewardi Soeryaningrat yang dikenal dengan nama Ki Hadjar Dewantara adalah tokoh pendidikan taman siswa, bapak pendidikan Nasional, sosok yang mempunyai gaya kepemimpinan yang khas. Beliau mengatakan sifat-sifat dan jiwa yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah⁸:

a. Tetep, teteg, antep lan mantep, yang artinya:

- 1) Tetep, artinya mempunyai ketetapan pendapat dan pikir kalau sesuatu itu telah diyakininya. Pemimpin tidak mudah termakan isu, tidak mudah diombang-ambingkan. Pemimpin memiliki sikap tegas dan melaksanakan sesuatu yang diyakini dan dianggap benar. Pikiran yang telah diyakini kebenarannya itu harus dilaksanakan dalam satuan tugasnya, dengan sikap cinta kasih penuh kelembutan dan pengertian.
- 2) Teteg, artinya tidak tergoyahkan oleh godaan atau rayuan apapun. Godaan dan rayuan yang sering menjatuhkan karir seseorang adalah harta, wanita dan kedudukan. Terlalu ambisi terhadap harta, dapat

kepemimpinan-guru-dalam-pembelajaran/, diakses pada tanggal 21 September 2012

8 Ivo Mahendra, *Cara dan Jiwa Pemimpin, menurut Ki Hadjar Dewantara*, <http://ivo-m.blogspot.com/2011/06/cara-dan-jiwa-pemimpin-menurut-ki-hajar.html>, diakses tanggal 15 Januari 2013.

menimbulkan berbagai tindakan negatif, dapat melakukan korupsi, penyalahgunaan anggaran, dan sebagainya. Terlalu ambisi pada suatu kedudukan tertentu, dapat menimbulkan persaingan yang tidak sehat dan dapat mengakibatkan masak sebelum waktunya. Rayuan wanita, menimbulkan kerusakan pribadi, keluarga dan karir seseorang.

- 3) Antep, artinya berisi, berilmu, berpengetahuan. Setiap kesempatan pemimpin harus belajar apa saja, untuk bekal pergaulan dan keberhasilan kepemimpinan. Beliau mengatakan bahwa sebenarnya orang yang bijaksana itu ialah orang yang banyak membaca. Ki Hadjar Dewantara mengatakan dalam bahasa Jawa "Digdoyo tanpo aji", artinya orang itu sakti mandraguna tetapi tidak dengan jampi-jampi atau jimat-jimat, tetapi sakti karena ilmu pengetahuan.
- 4) Mantep, artinya yakin dengan seyakini-yakinnya bahwa apa yang dilakukannya adalah benar dan baik. Dalam penugasan di manapun ditugaskan harus mantep, siap dan berangkat. Ki Hadjar Dewantara mengatakan dalam bahasa Jawa "Ngluruk tanpa bala", artinya kita bertugas dimana saja tidak membawa bala atau pasukan, yang wajib dibawa hanya anak istri.

b. Ngandel, Kendel, Kandel dan Bandel⁹

- 1) Ngandel, artinya percaya, iman dan taqwa.
- 2) Kendel, artinya berani mengatakan yang benar dan yang salah, konsekuen, berani mengambil

9 *Ibid.*

keputusan, berani membela negara dengan penuh kejuangan.

- 3) Kandel, artinya penuh ilmunya, penuh pengetahuannya, matang jiwanya, dan tabah hatinya hingga dapat mengatasi segala persoalan.
- 4) Bandel, artinya tawakal, percaya diri, tidak mudah takut, tidak mudah putus asa terhadap berbagai rintangan, serta tabah menghadapi segala godaan.

c. Neng, Ning, Nung lan Nang¹⁰

1) Neng: Meneng Ing Solah Bowo

Pemimpin harus memiliki kepribadian Meneng ing Solah bowo, artinya seorang pemimpin harus bersikap tenang dalam menghadapi segala permasalahan yang mungkin timbul dalam kepemimpinannya. Selain itu, pemimpin dalam memutuskan permasalahan, mengambil kebijakan, menetapkan program harus senantiasa tenang, tidak sembarangan (grusah-grusuh), semua melalui pertimbangan yang panjang, cerdas, dan ikhlas. Bila pemimpin memiliki kepribadian tersebut maka pemimpin akan berwibawa, diterima dan disegani oleh mereka yang dipimpin.

2) Ning: Weninging Pikir Manungku Pujo

10 Sri Bagus Darmoyo, *Model Kepemimpinan Pendidikan- Perspektif Kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro*, <http://gurupinilih.blogspot.com/2008/05/model-kepemimpinan-pendidikan.html>, diakses tanggal 15 Januari 2013.

Pemimpin yang Wening ing Pikir Manungku Pujo, senantiasa memproyeksikan segala sesuatu yang dihadapi adalah berasal dari kehendak Tuhan Yang Maha Kuasa, sehingga dalam melakukan pemecahan masalah, penentuan kebijakan, dan penetapan program maupun kegiatan di dalam lembaga yang dipimpin selalu dilandasi dengan pikiran positif bahwa semua yang dikerjakan, akan mendapat ridho dari Allah Tuhan YME. Pemimpin yang demikian selalu berfikir positif (sabar, eling dan narimo) dan melaksanakan tugas tanpa beban dan tanpa pamrih.

3) Nung: Dumunung Kasunyatan

Seorang pemimpin harus Dumunung Kasunyatan. Pemimpin harus berkehendak, berbicara, dan bertindak sesuai dengan kenyataan yang ada. Tidak ada hal-hal yang ditutupi dan tidak ada pilih kasih. Ciri pemimpin yang Dumunung Kasunyatan selalu mengedepankan kejujuran, keikhlasan, dan menjaga nilai-nilai luhur yang menjadi akar budaya masyarakat dan budaya organisasi. Pemimpin yang demikian dapat menyesuaikan dengan keadaan di manapun dia berada. Dumunung Kasunyatan juga dapat berarti bahwa perkataan (lati), pikiran (ati) dan tindakan (pekerti) adalah sama, sehingga pemimpin yang demikian melakukan tindakan apapun tenang dan tanpa beban. Antara pembicaraan, tindakan dan pikiran selaras dan sejalan.

4) Nang: Wenang Ing Jumenengan

Sikap Wenang ing Jumenengan dari seorang pemimpin adalah menyangkut masalah kompetensi dan kemampuan profesional seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu melaksanakan kewenangannya dalam membagi tugas sesuai dengan kemampuan staf yang dipimpin. Wenang ing jumenengan selaras dengan pepatah populer, yaitu *the right man in the right place*, artinya pemimpin harus memiliki kewenangan untuk mampu membagi tugas sesuai dengan kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh staf yang dipimpin.

- d. Ing Ngarso Sun Tulada, Ing Madya Mbangun Karsa, Tut Wuri Handayani¹¹

Ing ngarso mempunyai arti di depan/di muka, sun berasal dari kata Ingsun yang artinya saya, tulada berarti tauladan. Jadi, makna Ing Ngarso Sun Tulada adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang di sekitarnya. Ajaran Ki Hadjar yang pertama ini menggambarkan situasi di mana seorang pemimpin bukan hanya sebagai orang yang berjalan di depan, namun juga harus menjadi teladan bagi orang-orang

11 Ariès Heru Prasetyo, *Tiga Ajaran Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara*, <http://www.gudangmateri.com/2011/04/tiga-ajaran-kepemimpinan-ki-hajar.html>, diakses tanggal 13 Januari 2013.

yang mengikutinya. Kata Ing Ngarso tidak dapat berdiri sendiri, jika tidak mendapatkan kalimat penjelas di belakangnya. Artinya, seorang yang berada di depan jika belum memberi teladan maka belum pantas menyandang gelar pemimpin.

Ing Madyo artinya di tengah-tengah, Mbangun berarti membangkitkan atau menggugah dan Karso diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi, makna dari kata itu adalah seseorang di tengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat. Karena itu, seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi di lingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan.

Ajaran kedua ini sarat dengan makna kebersamaan, kekompakan, dan kerjasama. Seorang pemimpin tidak hanya melihat kepada orang yang dipimpinnya, melainkan ia juga harus berada di tengah-tengah orang yang dipimpinnya. Maka sangat tidak terpuji bila seorang pemimpin hanya diam dan tidak berbuat apa-apa sedangkan orang yang dipimpinnya menderita. Selain itu, pemimpin harus kreatif dalam memimpin, sehingga orang yang dipimpinnya mempunyai wawasan baru dalam bertindak. Seorang pemimpin harus melindungi segenap orang yang dipimpinnya.

Tut Wuri artinya mengikuti dari belakang dan Handayani berarti memberikan dorongan moral atau

dorongan semangat. Jadi, Tut Wuri Handayani ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang di sekitar kita untuk menumbuhkan motivasi dan semangat.

Ajaran kepemimpinan yang ketiga ini merupakan semboyan dari dunia pendidikan yang tentunya mempunyai makna yang mendalam. Jika diartikan secara keseluruhan, Tut Wuri Handayani bertujuan untuk menciptakan pribadi yang mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain, dan diharapkan akan muncul generasi baru yang akan berani memimpin tanpa menunggu orang lain untuk memimpin. Adapun dorongan tersebut dapat berupa moral dan semangat kepada orang lain. Maka dari itu, pendidikan mengambil semboyan ini agar pendidikan menjadi sebuah perantara membentuk generasi mandiri dan tidak bergantung pada orang lain. Jadi, dimasa yang akan datang dengan pendidikan yang dimilikinya, orang tersebut tidak akan mudah untuk diperalat.

2. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam menurut KH M Hasyim Asy'ari

Pesantren Tebuireng di Jombang didirikan pada 26 Rabi'ul Awal 1317 H atau 3 Agustus 1899. Lembaga ini dirintis oleh KH M Hasyim Asy'ari¹², seorang ulama yang bercita-

12 M. Ishom Hadzik, *KH. M. Hasyim Asy'ari; Figur Ulama dan Pejuang Sejati* (Jombang: Pustaka Warisan Islam, 2007), 249-337.

cita mulia, yaitu ingin menyebarkan ajaran Islam untuk melenyapkan segala bentuk kemunkaran di muka bumi ini.

Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan Islam di pondok ini mengacu pada nilai-nilai pesantren, yaitu nilai-nilai esensial dan nilai-nilai instrumental.

a. Nilai-nilai esensial

1) *Al-Jihad* (Perjuangan)

Jihad dalam pengertian sesungguhnya berarti bekerja atau berjuang sungguh-sungguh. keharusan nilai jihad berdasarkan pada tujuan hidup manusia, baik vertikal dan horizontal. untuk dapat mencapai tujuan hidup tersebut manusia lahir dibekali sejumlah potensi.¹³ Aktualisasi potensi tersebut menuntut upaya manusia sendiri. Dalam hal ini Islam mengajarkan konsep yang menegaskan perlunya aktifitas dan inisiatif manusia, yaitu konsep jihad dan ikhtiar.

2) *Al-Ittihad* (Persatuan)

Nilai ini ditanamkan oleh KH M Hasyim Asy'ari kepada seluruh umat Islam dan terutama pada para santrinya yang berasal dari berbagai organisasi Islam. KH M Hasyim Asy'ari di samping seorang ulama yang bersemangat pembaharu, juga bersemangat persatuan. Semangat persatuan ini tidak hanya ditanamkan melalui pesan Tebuireng kepada pondok-

13 Achmadi, *Islam sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 1997), 23.

pondok pesantren¹⁴, tetapi melalui nasihat-nasihat keagamaan (fatwa) pada kongres-kongres NU.

3) *At-Tasamuh* (toleransi)

KH M Hasyim Asy'ari adalah seorang yang berpengetahuan dan berpandangan luas dan sabar serta penuh toleransi dalam menghadapi persoalan, termasuk persoalan dalam memandang kebudayaan Barat. Pada tahun 1916 KH M Hasyim Asy'ari memperkenalkan metode *classical (madrasi)* dalam sistem pengajaran pesantren untuk melengkapi sistem sorogan dan wetonan yang mirip ceramah umum. Sistem klasikal tersebut diberi nama *salafiyah shafi'iyah*.¹⁵

4) *Al-I'timad ala An-Nafsi* (Kemandirian)

Prinsip mandiri tidak hanya pada pesantren Tebuireng, tetapi juga terpancar pada pribadi kiai. Ia harus hidup dengan hasil usahanya sendiri, bahkan sebagian dari hasil usahanya itu digunakan untuk kepentingan pesantren.¹⁶ Maka tidak mengherankan apabila ada waktu senggang, kiai bertani padi atau

14 Saifuddin Zuhri, *Guruku Orang-Orang dari Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2001), 126-132.

15 Heru Soekadri, *Kiyai Haji Hasyim Asy'ari* (Jakarta: Departemen Pendidikan, 1980), 56.

16 *Ibid.*, 51.

nila di sawahnya.¹⁷ Selain itu, kiai juga sering ke Surabaya untuk berdagang kuda, besi tua dan nila.

5) *Al-Ikhlâs* (Ketulusan)

Dengan semangat berkorban dan pengabdian (ibadah), KH M Hasyim Asy'ari membina pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan swasta. Ia lebih banyak memberi daripada mengambil keuntungan material dari lembaga pendidikan yang diasuhnya, ia mengajar tanpa menerima gaji.¹⁸ Upah yang diharapkan hanyalah dari Allah swt, sebagaimana yang dicontohkan Nabi dan Rasul.

6) *Uswah Hasanah* (Keteladanan)

Sifat dan pribadi KH M Hasyim Asy'ari seperti rajin, giat bekerja, ramah tamah, rendah hati, suka hidup, dan bekerja dengan teratur serta disiplin menjadi *role model* bagi para santrinya, bahkan para ulama seluruh Jawa dan Indonesia.¹⁹ Keteladanannya tidak hanya ia sebagai seorang ulama yang ahli dalam ilmu hadits, tetapi ia juga ulama besar yang memperhatikan setiap tamunya dari tingkatan apapun sehingga semua tamunya merasa dilayani dengan baik.²⁰

17 Solichin Salam, *KH Hasjim Asjari; Ulama Besar Indonesia* (Jakarta: Djaja Murni, 1963), 37.

18 Heru Soekadri, *Kiyai Haji Hasyim Asy'ari ...* 51.

19 Saifuddin Zuhri, *Guruku Orang-Orang dari Pesantren ...* 150.

20 *Ibid.*, 153.

b. Nilai-nilai instrumental, meliputi *wisdom* atau kebijaksanaan, bebas terpimpin, *self government*, kolektivisme, hubungan antara guru, santri dan masyarakat, sikap terhadap ilmu, mandiri, sederhana, metode sorogan, dan ibadah.²¹

3. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam menurut KH Ahmad Dahlan

Menurut KH. Ahmad Dahlan, upaya strategis untuk menyelamatkan umat Islam dari pola berpikir yang statis menuju pada pemikiran yang dinamis adalah melalui pendidikan. Pendidikan hendaknya ditempatkan pada skala prioritas utama dalam proses pembangunan umat. Upaya mengaktualisasikan gagasan tersebut maka konsep pendidikan KH. Ahmad Dahlan ini meliputi :

a. Tujuan Pendidikan

Menurut KH. Ahmad Dahlan, pendidikan Islam hendaknya diarahkan pada usaha membentuk manusia muslim yang berbudi pekerti luhur, alim dalam agama, luas pandangan dan paham masalah ilmu keduniaan, serta bersedia berjuang untuk kemajuan masyarakatnya. Tujuan pendidikan tersebut merupakan pembaharuan dari tujuan pendidikan yang saling bertentangan pada saat itu yaitu pendidikan pesantren dan pendidikan sekolah model Belanda.

21 Mastuhu, *Prinsip-Prinsip Pendidikan Pesantren dalam Manfred Open dan Wolfgang Karcher (editor), Dinamika Pesantren* (Jakarta: P3M, 1983), 280.

Di satu sisi, pendidikan pesantren hanya bertujuan untuk menciptakan individu yang shaleh dan mengalami ilmu agama. Sebaliknya, pendidikan sekolah model Belanda merupakan pendidikan sekuler yang di dalamnya tidak diajarkan agama sama sekali. Akibat dialisme pendidikan tersebut lahirlah dua kutub intelegensia: lulusan pesantren yang menguasai agama tetapi tidak menguasai ilmu umum dan sekolah Belanda yang menguasai ilmu umum tetapi tidak menguasai ilmu agama.

Melihat ketimpangan tersebut KH. Ahmad Dahlan berpendapat bahwa tujuan pendidikan yang sempurna adalah melahirkan individu yang utuh menguasai ilmu agama dan ilmu umum, material dan spritual serta dunia dan akhirat. Bagi KH. Ahmad Dahlan kedua hal tersebut (agama-umum, material-spiritual dan dunia-akhirat) merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Inilah yang menjadi alasan mengapa KH. Ahmad Dahlan mengajarkan pelajaran agama dan ilmu umum sekaligus di Madrasah Muhammadiyah.

b. Materi pendidikan

Berangkat dari tujuan pendidikan tersebut, KH. Ahmad Dahlan berpendapat bahwa kurikulum atau materi pendidikan hendaknya meliputi:

- 1) Pendidikan moral, akhlaq yaitu sebagai usaha menanamkan karakter manusia yang baik berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah.

- 2) Pendidikan individu, yaitu sebagai usaha untuk menumbuhkan kesadaran individu yang utuh yang berkesinambungan antara perkembangan mental dan gagasan, antara keyakinan dan intelek serta antara dunia dengan akhirat.
- 3) Pendidikan kemasyarakatan yaitu sebagai usaha untuk menumbuhkan kesediaan dan keinginan hidup bermasyarakat.

c. Model Mengajar

Di dalam menyampaikan pelajaran agama, KH. Ahmad Dahlan tidak menggunakan pendekatan yang tekstual tetapi kontekstual. Karena pelajaran agama tidak cukup hanya dihafalkan atau dipahami secara kognitif, tetapi harus diamalkan sesuai situasi dan kondisi.

- 1) Cara belajar mengajar di pesantren menggunakan sistem Weton dan Sorogan, madrasah Muhammadiyah menggunakan sistem masihal seperti sekolah Belanda.
- 2) Bahan pelajaran di pesantren mengambil kitab-kitab agama. Sedangkan di madrasah Muhammadiyah bahan pelajarannya diambil dari buku-buku umum.
- 3) Hubungan guru-murid. Di pesantren hubungan guru murid biasanya terkesan otoriter karena para kiai memiliki otoritas ilmu yang dianggap sakral. Sedangkan madrasah Muhammadiyah mulai mengembangkan hubungan guru murid yang akrab.
4. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam menurut KH Imam Zarkasyi

Pondok Modern Darussalam Gontor, biasa disingkat Pondok Modern Gontor (PM Gontor) didirikan pada hari

Senin, 12 Rabi'ul Awal 1342/ 20 September 1926 oleh tiga bersaudara, yaitu KH Ahmad Sahal, KH Zainuddin Fannani, dan KH Imam Zarkasyi, yang lebih dikenal dengan sebutan Trimurti.²²

PM Gontor merupakan kelanjutan Pesantren Tegalsari. Pesantren Tegalsari telah melahirkan para kiai, ulama, pemimpin dan tokoh-tokoh masyarakat yang ikut berkiprah dalam membangun bangsa dan Negara. Beberapa kiai dan pengasuh pesantren di Jawa Timur khususnya, mengatakan bahwa mereka adalah keturunan keluarga pondok Tegalsari.²³

Pesantren tegalsari didirikan pada abad ke-18 M oleh Kiai Ageng Muhammad Besari (Bashori). Pada tahun 1742 Pondok Tegalsari dipimpin oleh Kiai Ageng Hasan Besari, cucu Kiai Ageng Muhammad Besari dari putra Kkiai Ilyas yang juga menantu Sultan Pakubuwono II (1710-1749).²⁴

Dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan Islam di pesantren ini, mereka mengacu pada nilai-nilai pesantren yang meliputi nilai esensial dan nilai instrumental.

22 Dirjen Depag, *Ensiklopedi Islam di Indonesia* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Proyek Peningkatan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama/ IAIN, 1987), 406-408.

23 Aboebakar, *Sedjarah Hidup K. H. A. Wahid Hasjim dan Karangan Tersiar* (Djakarta: Panitya Buku Peringatan Alm KH A Wahid Hasyim, 1957), 103.

24 Muhammad Poernomo, *Sejarah Kyai Ageng Mohammad Besari* (Jetis, stl, 1985).

a. Nilai Esensial

Nilai esensial adalah nilai yang dikonstruksi oleh perintis pesantren dan menjadi bagian dari kepribadian yang tidak terpisahkan antara dirinya dan pesantren. Nilai-nilai tersebut dapat dipresentasikan dalam dua bentuk, yaitu pancajiwa dan motto.²⁵

1) Pancajiwa²⁶

Hakikat pondok pesantren terletak pada isi atau jiwanya, bukan pada kulitnya. Kehidupan dalam pondok pesantren dijiwai oleh suasana-suasana yang dirumuskan dalam pancajiwa sebagai berikut:

a) Jiwa keikhlasan

Jiwa keikhlasan adalah pangkal dari segala jiwa pondok dan kunci dari diterimanya amal di sisi Allah swt, baik dalam bergaul, dalam nasihat-menasihati, dalam memimpin dan dipimpin, dalam mendidik dan dididik, serta ikhlas berdisiplin.²⁷

b) Jiwa kesederhanaan

Sederhana tidak berarti pasif atau nerimo, tidak juga berarti miskin atau melarat. Di dalam jiwa

25 Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 130.

26 Nurhadi Ihsan, et. al., *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur* (Ponorogo: Pondok Modern Gontor, 2006), 15-16.

27 *Ibid.*, 15.

kesederhanaan terdapat nilai-nilai kekuatan, kesanggupan, ketabahan, dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup.

c) Jiwa berdikari

Berdikari atau kesanggupan menolong diri sendiri merupakan senjata ampuh yang dibekalkan pesantren kepada santrinya.

d) Jiwa *ukhuwwah diniyyah*

Jiwa persaudaraan ini menjadi dasar interaksi antara santri, kiai dan guru, dalam sistem kehidupan pesantren, yang akan menumbuhkan kerelaan untuk saling berbagi dalam suka dan duka, hingga kesenangan dan kesedihan dirasakan bersama.

e) Jiwa bebas

Bebas dalam berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam memilih jalan hidup, dan bebas dari berbagai pengaruh negatif dari luar atau masyarakat.

2) Motto Pondok Modern Gontor

Motto Pondok Modern Gontor meliputi:²⁸

a) Berbudi tinggi

Berbudi tinggi merupakan landasan paling utama yang ditanamkan pondok ini kepada seluruh santrinya dalam semua tingkatan, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

28 Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam ...* 135.

b) Berbadan sehat

Tubuh yang sehat adalah sisi lain yang dianggap penting dalam pendidikan di pondok ini. Pemeliharaan kesehatan dilakukan melalui berbagai kegiatan olah raga yang wajib diikuti oleh seluruh santri.

c) Berpengetahuan luas

Para santri dididik melalui proses yang telah dirancang secara sistematis untuk dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mereka. Santri tidak hanya diajari pengetahuan, tetapi mereka juga diajari cara belajar yang dapat digunakan untuk membuka gudang pengetahuan.

d) Berpikiran bebas

Dalam berpikiran bebas tidak menghilangkan prinsip sebagai muslim mukmin. Kebebasan ini merupakan lambang kematangan dan kedewasaan dari hasil pendidikan yang telah diterangi petunjuk Ilahi.

b. Nilai instrumental

Nilai instrumental adalah nilai-nilai yang dikonstruksi dari abstraksi berbagai konsep, pemikiran dan motto para pendiri pesantren. Spektrum nilai-nilai tersebut terakumulasi menjadi falsafah dan motto kelembagaan, falsafah dan motto kependidikan, dan falsafah dan motto pembelajaran, orientasi dan sintesis.²⁹

29 Abdullah Sukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 104-105.

1) Falsafah

- a) Falsafah kelembagaan bahwa pondok modern berdiri di atas dan untuk semua golongan, pondok adalah lapangan perjuangan, pondok adalah milik umat.
- b) Falsafah kependidikan, meliputi apa yang dilihat, didengar, dirasakan, dan dialami santri sehari-hari harus mengandung unsur pendidikan, berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengalaman luas, dan berpikiran bebas, jadilah ulama yang intelek.
- c) Falsafah pembelajaran, seperti metode lebih penting dari materi, guru lebih penting dari metode, dan jiwa guru lebih penting dari guru itu sendiri, ilmu bukan untuk ilmu tapi ilmu untuk amal dan ibadah.

2) Orientasi

Pondok modern Gontor lebih mementingkan pendidikan daripada pengajaran. Arah, tujuan dan orientasi pendidikan adalah kemasyarakatan, hidup sederhana, tidak berpartai, tujuan pokoknya ibadahnya thalabu al 'ilmi, bukan menjadi pegawai.³⁰

3) Sintesis

Potret PM Gontor yang diinginkan para pendiri adalah penyatuan (sintesis) dari kelebihan empat lembaga pendidikan yang sangat terkenal di dunia saat itu, yaitu universitas Al-Azhar di Mesir, pondok Syanggit di Mauritania, Universitas Muslim Aligarh di India, dan perguruan Shantiniketan di India. PM Gontor berusaha

30 *Ibid.*, 106-107.

untuk dapat mengintegrasikan dan menyitesiskan semua keunggulannya dalam wujud lembaga PM Gontor Ponorogo.

Pada tataran praktis-managerial, konsep kepemimpinan juga mesti diterapkan sehingga sistem pendidikan nasional terkonsep rapi, bersinergis, dan efektif. Secara praktis harus dapat dilaksanakan baik pada tingkatan nasional, lokal, bahkan pada tingkat satuan pendidikan seperti sekolah. Setiap orang yang terlibat dalam pendidikan adalah pemimpin. Yang membedakannya hanya pada level mana mereka memimpin. Konsep kepemimpinan yang efektif tentu harus menjwai pada setiap level tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Aboebakar, *Sedjarah Hidup K. H. A. Wahid Hasjim dan Karangan Tersiar*, Djakarta: Panitya Buku Peringatan Alm KH A Wahid Hasyim, 1957.
- Achmadi, *Islam sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 1997.
- Arsyad, Azhar, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif, (Cet.2)*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003.
- Darmoyo, Sri Bagus, *Model Kepemimpinan Pendidikan- Perspektif Kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro*, <http://gurupinilih.blogspot.com/2008/05/model-kepemimpinan-pendidikan.html>, diakses tanggal 15 Januari 2013.
- Dirjen Depag, *Ensiklopedi Islam di Indonesia*, Jakarta: Direktoriat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Proyek Peningkatan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama/ IAIN, 1987.
- Hadzik, M. Ishom, *KH. M. Hasyim Asy'ari; Figur Ulama dan Pejuang Sejati*, Jombang: Pustaka Warisan Islam, 2007.
- <http://utlubililma.wordpress.com/2010/12/24/7/>, diakses pada tanggal 22 September 2012.

Ihsan, Nurhadi et. al., *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur*, Ponorogo: Pondok Modern Gontor, 2006.

Mahendra, Ivo, *Cara dan Jiwa Pemimpin, menurut Ki Hadjar Dewantara*, <http://ivo-m.blogspot.com/2011/06/cara-dan-jiwa-pemimpin-menurut-ki-hajar.html>, diakses tanggal 15 Januari 2013.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012.

Mastuhu, *Prinsip-Prinsip Pendidikan Pesantren dalam Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher (editor), Dinamika Pesantren*, Jakarta: P3M, 1983.

Mulyanto, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Guru dalam Pembelajaran*, <http://mulyanto.blogdetik.com/index.php/2011/11/01/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kepemimpinan-guru-dalam-pembelajaran/>, diakses pada tanggal 21 September 2012.

Prasetyo, Aries Heru, *Tiga Ajaran Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara*, <http://www.gudangmateri.com/2011/04/tiga-ajaran-kepemimpinan-ki-hajar.html>, diakses tanggal 13 Januari 2013.

Poernomo, Muhammad, *Sejarah Kyai Ageng Mohammad Besari*, Jetis, stl, 1985.

Poster, Cyril, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul, (Cet. I)*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000.

Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Erlangga, 2007.

Rasyid, Syamsuddin, *Wawasan Konsep Dasar Kepemimpinan*, <http://syamsuddinrasyid.blogspot.com/2012/03/wawasan-konsep-dasar-kepemimpinan.html>, diakses pada tanggal 21 September 2012.

Salam, Solichin, *KH Hasjim Asjari; Ulama Besar Indonesia*, Djakarta: Djaja Murni.

Sutisna, Oteng *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1982.

Zarkasyi, Abdullah Sukri, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.

Zuhri, Saifuddin, *Guruku Orang-Orang dari Pesantren*, Yogyakarta: LkiS, 2001.

Soekadri, Heru, *Kiyai Haji Hasyim Asy'ari*, Jakarta: Departemen Pendidikan, 1980.

NILAI DASAR DAN MORALITAS KEPEMIMPINAN PROFETIK PENDIDIKAN ISLAM

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. Subjek dari kegiatan kepemimpinan adalah pemimpin, yaitu seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Pemimpin dalam kegiatannya memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suatu arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang

harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Pendidikan sebagai sebuah sistem tata nilai memerlukan kepemimpinan. Hakikat kepemimpinan dalam pendidikan, pendidikan Islam khususnya, adalah membangun sistem nilai kepemimpinan yang bersumber, berproses, dan bertujuan pada nilai-nilai Islam. Seperangkat kajian menjadi sangat terbuka untuk dibahas ketika kepemimpinan, nilai-nilai dasarnya, dan moralitasnya dikaitkan dengan Islam dan pendidikan Islam, apalagi dalam konteks saat ini.

Di dalam dunia pendidikan khususnya pendidikan Islam, sangat penting sekali mengetahui bagaimana seorang pemimpin suatu institusi atau lembaga pendidikan yang diharapkan, yang nantinya mampu mengarahkan keberhasilan tujuan pendidikan yang telah diharapkan bersama. Mutu pendidikan suatu lembaga juga sangat ditentukan dengan bagaimana profil pemimpin dan cara kepemimpinannya. Dalam hal ini jelas menjadi tanggungjawab seorang Kepala Sekolah yang mengemban tugas sebagai pemimpin lembaga sekolah.

Seorang Kepala Sekolah dalam pemimpin lembaganya yang notabene memimpin lembaga pendidikan Islam haruslah memiliki nilai dasar atau kepribadian yang mencerminkan nilai-nilai Islami. Seorang Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya juga memiliki perilaku atau moral yang mencontoh perilaku Rasulullah dalam memimpin umatnya yang jelas sesuai dengan pengalaman yang telah dijelaskan dalam Al-Quran dan Hadits. Kalau hal tersebut dapat terwujud dengan sebaik-baiknya maka antara pihak pemimpin yang sebagai atasan dengan pihak guru dan staf yang sebagai pihak bawahan sama-sama dapat menerapkan dan melaksanakan tugasnya dengan baik sebaik mungkin. Sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dan mutu lembaga pendidikan juga semakin meningkat.

Hal tersebut sangat diharapkan guna memaksimalkan tujuan pendidikan suatu lembaga. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dilembaga pendidikan tidak ada yang terkesan saling menggurui dan menindas pihak yang satu dengan yang lainnya. Sehingga jalannya proses pendidikan dan proses yang lain di lembaga pendidikan akan berjalan dengan menyenangkan, penuh kenyamanan, keterbukaan dan tidak lepas dari nilai dan moralitas pendidikan yang mencerminkan nilai-nilai Islam yang utuh.

A. Kepemimpinan

Ada tiga istilah yang berhubungan dengan kepemimpinan (*leadership*), yaitu memimpin (*to lead*), pemimpin (*leader*), dan kepemimpinan (*leadership*). Memimpin berarti

mengetuai, mengepalai, atau memandu perkumpulan (organisasi), pemimpin berarti orang yang memimpin, dan kepemimpinan berarti perihal pemimpin atau cara memimpin.³¹ Kepemimpinan atau yang sering disebut dengan *leadership* berarti pula *power of leading*, artinya kekuatan untuk memimpin.³² Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan.³³ Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.³⁴ Lebih jauh lagi George R. Terry merumuskan bahwa

31 Depdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Balai Pustaka: Jakarta, 2008), 276.

32 AS Hornby wit AP Cowie, AC Gimson, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, (Oxford University Press, n.p., n.d, h.) 479

33 'Robert Dubin, *Human Relation in Administration, the sociology of organization, with reading and cases*, New York, Prentice Hall-Book Company, 1951, seperti yang dikutip oleh Fred E. Fiedler. A. *Theory of Leadership Effective-ness*, (New York, McGraw-Hill Book Company, 1967), 7.

34 J.K. Hemphill, "A Proposed Theory of Leadership in Small Group" *Second Preliminary Report*, Columbus, Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University, 1954.

kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.³⁵

Konsep kekuasaan amat dekat dengan konsep kepemimpinan. Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya.³⁶ Dalam rangka memberikan ulasan tentang hubungan yang integral antara kepemimpinan dan kekuasaan, Hersey, Blanchard dan Natemeyer merasakan bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka memengaruhi orang-orang lain, akan tetapi mereka seharusnya juga mengamati posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaannya.

Muhaimin menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk memberikan pengaruh sosial pada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin.³⁷ Dalam pandangan yang hampir sama, Chemers mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memberi pengaruh sosial di mana seseorang dapat memperoleh bantuan dan dukungan dari orang lain dalam penyelesaian tugas bersama/pencapaian

35 George R. Terry, *Principle of Management*, 3 rd ed. Homewood, Illinois, Record D. Irwin, Inc, 1960, 493

36 R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1974, dalam Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 1982, 176.

37 Muhaimin, et. al, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/ Madrasah*. (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2010), 29

tujuan bersama (*leadership has been described as "a process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task" (organizing a group of people to achieve a common goal).*³⁸ Stephen Robbins, mendefinisikan kepemimpinan sebagai "... the ability to influence a group toward the achievement of goals."³⁹

Definsi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins yang mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah "...a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people."⁴⁰ Definisi Mullins menekankan pada konsep "hubungan" yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua. Menurut mereka, kepemimpinan adalah "...the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change." Bagi Lussier and Achua, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan

38 Chemers M. *An integrative theory of leadership*. (New York:Lawrence Erlbaum Associates Publishers,1997), 235.

39 Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (New Jersey : Pearson Education, Inc., 130, (2003).

40 Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behavior*, 7th Edition, (Essex: Pearson Education Limited, 2005), 282.

timbang balik atau dua arah. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat perubahan.⁴¹

Definisi-definisi di atas dapat ditarik suatu konklusi yang sama bahwa masalah kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik itu dengan cara mempengaruhi atau membujuk. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program yang ada, tetapi lebih dari itu ia harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya atau masyarakatnya untuk turut andil berperan secara aktif, sehingga akan memberikan kontribusi yang positif pula⁴²

Pengertian-pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan terdapat empat syarat, yaitu 1) kelompok (organisasi), 2) pemimpin, 3) proses memimpin (memberi pengaruh sosial), dan 4) pencapaian tujuan bersama.

41 Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 1, (1-1).

42 Ahmad Patoni, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, Bahan Kuliah Program Pascasarjana*, (tanpa penerbit, 2008).

B. Pengertian Kepemimpinan Islam

Munculnya pemimpin dalam Islam dapat dilacak dari keberadaan manusia di muka bumi yang dimulai dari Allah menciptakan Adam dan Hawa, sebagaimana terdapat dalam surat *An-Nisa* ayat 1. Kemudian dari dua jenis itu lahir suatu komunitas yang disebut dengan istilah *syu'ub* dan *qobail* (QS. *Al-Hujurat*: 13) dan akhirnya terjadi proses saling mengenal (*ta'aruf*) yang dari proses ini muncul segolongan orang yang mengajak kepada kebaikan, menyuruh berbuat baik dan mencegah perbuatan mungkar (QS. *Ali Imran*: 104) dan akhirnya terjadi proses penyeleksian tentang siapa yang punya *ability* untuk ditempatkan sebagai hamba Allah yang paling mulia atau dalam terminologi Al Qur'an disebut *khairu ummat* (QS. *Ali Imran*: 110).⁴³

Kepemimpinan Islam meliputi banyak hal, karena seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda yaitu sebagai seorang *khalifatullah* (wakil Allah) di muka bumi yang harus merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta dan sekaligus sebagai *abdullah* (hamba Allah) yang patuh serta senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. Jika kita lihat teori-teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang dilontarkan oleh pemikir-pemikir dari dunia barat, maka kita hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu

43 Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*. (Bandung: Gema Risalah Press, 1989).

sebagai sebuah konsep relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi secara horisontal.⁴⁴

Seorang pemimpin akan efektif dalam menjalankan tugasnya apabila memenuhi karakteristik berikut ini :

1. Memiliki sasaran yang jelas dan yakin bahwa dirinya mampu melaksanakan. Keyakinan itu kemudian ditransformasikan kepada orang yang dipimpinnya. Dengan memperlihatkan kepada mereka usaha dan motivasi yang kuat secara kontinu mereka akan tambah semangat, yang akhirnya produktivitas kerja jamaah semakin meningkat.
2. Tenang dan mampu menahan diri, apapun yang dihadapi seorang pemimpin, dia harus tenang dan menahan diri, hal ini dicontohkan oleh Abu Bakar RA. ketika mendengar wafatnya Rasulullah SAW. Beliau segera mendatangi rumah Rasulullah SAW. Dan membuka tabir yang menutup wajahnya lalu menciumnya sambil berkata :” Alangkah indahnya kematianmu, sama seperti keindahan hidupmu”. lalu ditutup lagi wajahnya, kemudian beliau keluar menemui orang-orang dan menyampaikan pidato:” Wahai sekalian manusia, barang siapa yang menyembah Muhammad maka sesungguhnya beliau sudah meninggal dunia, dan barang siapa yang menyembah Allah , maka sesungguhnya Allah maha Hidup dan tidak pernah mati.”

44 Ahmad Patoni, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, Bahan Kuliah Program Pascasarjana*,

3. Bertanggung jawab, artinya seorang pemimpin harus merasa bahwa apa yang diembannya itu adalah amanah dari Allah dan dari ummat, sehingga mendorongnya untuk melaksanakan kepemimpinannya dengan baik. Karakteristik ini akan memberikan kontribusi keyakinan kepada ummat yang dipimpinnya akan kemampuan pimpinannya dan menciptakan wibawa pada ummat, yang kemudian mengantarkanya sebagai top figure dan moral force di tengah-tengah masyarakat yang dipimpinnya.
4. Mengenal staf dan anggotanya, hal ini karena akan memberi pengaruh yang sangat besar pada penciptaan keselarasan dalam bekerjasama dan akan memberikan motivasi kepada anggotanya untuk bekerja lebih baik dan berinovasi. Mengenal staf dan anggota akan memudahkan mengontrol pekerjaan mereka dari dekat dan mengetahui fakta secara langsung. Mengenal mereka juga akan menciptakan keterbukaan dan transparansi antara pemimpin dan yang dipimpin.
5. Cekatan dan inovatif (*Mubadarah* dan *ibdaa`i*). Artinya seorang pemimpin yang efektif harus cepat dan tegas dalam mengambil tindakan ,karena keragu raguan dari seorang pemimpin akan berakibat tidak baik dan menciptakan kecemasan pada bawahannya.
6. Memberi keteladanan dan contoh. Karakteristik ini telah memberikan pengaruh yang kuat pada efektifitas kepemimpinan seseorang. Diakui oleh sejarah bahwa keberhasilan kepemimpinan Rasulullah SAW. Terletak pada keteladanannya, bukan pada banyaknya

instruksi. Sebuah hikmah mengatakan "Barang siapa yang menginginkan jerih payah dan kerja yang serius dari bawahannya maka ia harus menjadi contoh pertama dalam pekerjaannya.

C. Istilah Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Islam tentang tatanan politik, Tuhan adalah penguasa tertinggi selaku pemberi hukum. Namun demikian, syari'ah yang ditetapkan Allah merupakan sistem ideal. Sedangkan implementasi dari prinsip dasar tersebut bersifat kondisional. Pada wilayah ini, upaya penggalan pesan moral dari ajaran Islam dalam bidang sosial politik menjadi masalah yang bersifat *ijtihad*iyah. Dengan demikian, al-Qur'an dan al-Sunnah merupakan kerangka etika yang dijadikan sumber nilai bagi upaya perumusan bentuk dan sistem sebuah negara yang disinari oleh nilai etika politik.⁴⁵

Islam memberikan pemahaman bahwa persoalan politik bukan hanya sebagai persoalan yang berhubungan dengan pemerintahan saja, atau terbatas pada persoalan politik struktural, tetapi juga termasuk menyangkut kulturisasi politik secara jelas dan luas. Politik tidak hanya dipahami sebagai perjuangan untuk menduduki atau memperoleh kekuasaan saja, lebih dari itu, ia juga meliputi serangkaian kegiatan yang menyangkut *kemashlahatan* ummat. Bangunan politik semacam ini harus didasarkan pada kaidah fiqh *tasharruf al-*

45 Ridwan, *Paradigma Politik NU, Realisasi Sunni NU Dalam Pemikiran Politik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 42.

imam alaa al-raa'iyah manuthun bi al-mashlahat (kebijakan pemimpin harus berorientasi pada kemaslahatan rakyat).⁴⁶

Jika kita melacak dari tinjauan historis, sebenarnya sejarah politik Islam memiliki relasi yang lekat dengan persoalan ini. Teologi politik ummat Islam yang dianut oleh kebanyakan kiai adalah teologi politik Sunni. Dalam kerangka teologi politik Sunni, para teoretikus Sunni sangat mendambakan stabilitas politik dan keamanan. Ibn Taimiyyah misalnya, pernah menyatakan bahwa penguasa yang dzalim itu lebih baik daripada tidak ada "pemimpin". Atau dalam ungkapan Ibn Taimiyyah yang sangat ekstrim, enam puluh tahun bersama pemimpin (imam) yang dzalim lebih baik daripada satu hari tanpa pemimpin.⁴⁷ Pernyataan ekstrim ini seyogyanya tidak dipahami secara tekstual, tetapi dipahami dalam konteks yang lebih luas lagi. Secara esensial, pernyataan Ibn Taimiyyah ini mengindikasikan signifikansi stabilitas politik bagi tercapainya kesejahteraan dan kehidupan masyarakat, walaupun penguasanya seorang yang dzalim. Sementara tanpa adanya seorang pemimpin, walaupun itu hanya satu hari, membuka peluang bagi lahirnya ketidakstabilan dan ketidakteraturan.

46 KH. MA. Sahal Mahfudh, *Nuansa Fiqh Sosial*, (Yogyakarta, LKIS, 1994), 210

47 Ibn Tamiyyah, *As-Siyasah al-Syar'iyah fi Ishlahi al-Ra'i wa al-Ra'iyah*, terj. Muhammad Munawwir, (Surabaya: Dunia Ilmu, 1997), 159.

Perspektif kepemimpinan, menurut al-Mawardi, *imamah* dibangun sebagai pengganti misi kenabian untuk melindungi agama dan mengatur dunia.⁴⁸ Oleh karena itu, mendirikan *imamah* (pemerintahan) merupakan kewajiban agama. Menurut al-Ghazali, *imamah* dibentuk berdasarkan kepada pertimbangan syari'at dengan pendekatan akal. Menurutnyanya, ketertiban agama tidak akan terwujud tanpa ketertiban dunia. Sedangkan ketertiban dunia tidak akan terwujud tanpa *sulthan* (kekuasaan) yang ditaati. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa agama adalah asas (*dasar*) dan *sulthan* sebagai pelindung (*haris*). Sesuatu tanpa dasar akan runtuh dan sesuatu tanpa pelindung akan sia-sia. Dengan demikian, keberadaan *sulthan* adalah suatu kemestian (*dharury*) bagi ketertiban dunia. Sedangkan ketertiban dunia merupakan kemestian bagi kebahagiaan akhirat.⁴⁹

Prinsip umum ajaran sosial politik Sunni berlandaskan kepada beberapa prinsip; *tawassuth*, *tawazun*, *ta'adul*, *tasamuh*, dan *al-Muhafadzatu alaa al-Qadim al-Shalih wa al-Akhdu bi al-Jadid al-Ashlah*. Dengan berlandaskan kepada prinsip-prinsip tersebut, Sunni senantiasa mengambil sikap

48 Abu Hasan al-Mawardi, *Ahkam al-Shultaniyyah*, (Beirut: Dar al-Fikr, tt), 5.

49 Abu Hamid al-Ghazali, *Al-Iqtishad fi al-I'tiqad*, (Mesir: Maktabah Musthafa wa Auladuhu, tt), 114.

yang akomodatif, toleran dan menghindari ekstrimitas saat berhadapan dengan spektrum budaya apapun.⁵⁰

Dalam Islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah *khilafah*, *imamah*, dan *ulil amri*. Juga ada istilah *ra'in*. Kata khalifah mengandung makna ganda. Di satu pihak khalifah diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata *sulthon*. Di lain pihak, cukup dikenal pengertian *khalifah* sebagai "wakil Tuhan" di muka bumi. Yang dimaksud dengan wakil Tuhan itu bisa dua macam. *Pertama*, yang diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. *Kedua*, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.

Selain itu dikenal pula istilah *khalifatur rasul* atau *khalifatun nubuwwah* yaitu pengganti Nabi sebagai pembawa risalah atau syariat, memberantas kelaliman dan menegakkan keadilan. *Imam* atau *imamah* sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan, atau pemimpin spiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Dalam beberapa Hadis Nabi, *imam* sering diartikan dengan pemimpin, penguasa atau *amir*, yang rnempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat.

50 Said Agil Siradj, *Ahlusunnah Wal Jamaah dalam Lintasan Sejarah*, (Yogyakarta : LK PSM, 1997), 20-21. Lihat juga KH. Muchit Muzadi, *NU dan Fiqh Kontekstual*, (Yogyakarta : LKPSM, 1995), 20-21.

Ulil amri diartikan oleh Al-Maraghi sebagai pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin militer atau takoh-tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat, menerima kepercayaan atau amanat dari anggota masyarakat. Sementara Mahmud Syalthout mengartikannya sebagai orang-orang cerdas pandai yang dikenal oleh umat sebagai orang yang ahli dalam berbagai bidang serta mengerti kepentingan ummatnya.

Sedangkan kata *ra'in* berarti penggembala, pengelola dan pemimpin. Dalam satu hadis dikatakan bahwa setiap manusia adalah pemimpin dan dia akan diminta pertanggungjawaban terhadap kepemimpinannya itu. Selain kata-kata di atas ada lagi istilah-istilah lain yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam Islam seperti kata wali, *rais* dan *wakil*, yang mempunyai pengertian yang hampir sama dengan sedikit perbedaan dan spesifikasi.

Perbedaan pengertian kepemimpinan dalam Islam dan yang dikemukakan oleh para teoritis kepemimpinan adalah, bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi. Selain itu juga landasan dalam menjalankan kepemimpinan dalam Islam harus berdasarkan atas Alquran dan hadis.

Oleh karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Allah memberikan amanah kepada pemimpin untuk 1) mengatur urusan orang yang dipimpinnya, 2) mengarahkan perjalanan sekelompok manusia yang dipimpinnya guna mencapai tujuan bersama, dan 3) menjaga dan melindungi

kepentingan yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan yang diberikan kepada seorang pemimpin tidaklah ringan di mata Allah. Meskipun seringkali godaan setan dengan iming-iming keuntungan dunia telah memalingkan motivasi para pemimpin dari tujuan bersama.

Secara umum sistem politik dalam pemerintahan Islam setelah Nabi adalah menggunakan konsep *khilafah*, sebagaimana konsep itu digunakan oleh pemikir ketatanegaraan Islam kenamaan, Al-Farabi. Konsep Al-Farabi mengacu kepada sistem kepemimpinan umat Islam setelah 100 tahun lamanya terbentuk sebuah imperium Islam yang luas dan nyata. Umat Islam di seluruh dunia, baik dia warga dari negara Islam ataupun warga dari negara non-Islam, semuanya mengakui bahwa *Khalifah* di Madinah atau kemudian di Damaskus adalah penguasa tertinggi dari kaum Muslimin yang dinamakan *Amirul Mu'minin*.

Dengan demikian, dari segi konsepnya tentang *imamah* dan *khilafah* tidak terdapat perbedaan, yang membedakan adalah secara harfiah dan siapa yang menggunakan konsep tersebut. Perbedaan interpretasi dalam sistem *khilafah* dan *imamah* itu terletak pada siapa yang berhak menjadi *khalifah* setelah Nabi Muhammad saw. Kunci pokok dari *khilafah* adalah model penggarri penguasa dalam memimpin pemerintahan Islam. Pedoman dasar *khilafah* dalam menjalankan kekuasaan harus sesuai dengan norma dan hukum Tuhan. Kerangka dasar *khilafah* diberikan secara menyeluruh kepada manusia, bukan kepada keluarga tertentu, kelas tertentu atau suku. *Khilafah* merupakan pondasi demokrasi dalam Islam

yang meletakkan demokrasi superlatif dalam prakteknya, yaitu demokrasi yang menyesuaikan keseimbangan antara individu dan kolektif.

Al Qur'an banyak dijumpai istilah-istilah yang berhubungan dengan pemimpin. Seperti istilah *khalifah* yang terdapat dalam surat *Al-Baqarah* ayat 30, istilah *ulil amri* yang disebut dalam surat *An-Nisa* ayat 59, istilah *wali* yang disebutkan dalam surat *Al-Maidah* ayat 55. Dalam hadis Nabi, istilah pemimpin dijumpai dalam kalimat *ra'in* atau *amir* seperti yang disebutkan dalam hadis riwayat Bukhari. Istilah-istilah tersebut memberi pengertian bahwa kepemimpinan adalah kegiatan menuntun, memandu dan menunjukkan jalan yang diridai Allah.⁵¹

D. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Terminologi kepemimpinan pendidikan Islam yang dimaksud dalam buku ini adalah kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam. Jadi ada dua batasan pengertian yang perlu dihubungkan, yaitu kepemimpinan dan pendidikan Islam. Batasan pengertian kepemimpinan sebagaimana sudah diuraikan di atas, sedangkan batasan pengertian pendidikan Islam lebih dikhususkan lagi pada pengertian institusi/lembaga/organisasi pendidikan Islam. Hubungan dua pengertian ini pada akhirnya akan memunculkan pengertian kepemimpinan yang lebih sempit atau khusus,

51 Ahmad Patoni, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, bahan kuliah Program Pascasarjana*,

yaitu kepemimpinan yang berlatarkan pendidikan dan jiwa kewahyuan (Islam).

Kepemimpinan pendidikan (*qiyadah tarbawiyah*) (tanpa istilah Islam) berbeda dengan kepemimpinan di organisasi bisnis, negara, atau partai. Setidaknya hal ini ditegaskan oleh Made Pidarta dalam Mujamil Qomar (yang menyamakan istilah kepemimpinan dengan manajemen) sebagai berikut.

Manajemen sekolah sangat berbeda dengan manajemen bisnis dan merupakan bagian dari manajemen Negara. Namun manajemen sekolah tidak persis sama dengan manajemen Negara. Kalau manajemen Negara mengejar kesuksesan program baik rutin maupun pembangunan, maka manajemen sekolah mengejar kesuksesan perkembangan anak manusia melalui pelayanan-pelayanan pendidikan yang memadai. Dengan demikian, manajemen bisnis maupun manajemen negara tidak dapat diterapkan begitu saja dalam dunia pendidikan.⁵²

Pendidikan Islam setidaknya memiliki tiga pengertian, yaitu 1) sistem pendidikan yang Islami, yang memiliki komponen-komponen yang secara keseluruhan mendukung terwujudnya sosok muslim yang ideal, 2) pendidikan yang teori-teorinya disusun berdasarkan al-Quran dan al-Hadits, dan 3) proses pembudayaan dan pewarisan ajaran agama, budaya, dan peradaban umat Islam dari generasi ke generasi

52 Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), 2-3.

sepanjang sejarahnya.⁵³ Secara formal aktivitas pendidikan Islam tersebut terdapat dalam lembaga pendidikan Islam yang meliputi madrasah, sekolah, pesantren, dan perguruan tinggi agama Islam (PTAI).⁵⁴

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam adalah kepemimpinan yang berada pada organisasi yang berbentuk lembaga pendidikan Islam. Keberadaan kepemimpinan pendidikan Islam memiliki syarat sebagai berikut.

1. Kelompok atau organisasi tempat kepemimpinan berproses adalah lembaga pendidikan Islam (madrasah, sekolah, pesantren, dan PTAI).
2. Pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan atau mempengaruhi tingkah laku atau tindakan seluruh entitas lembaga pendidikan Islam.
3. Proses memimpin adalah proses memberikan pengaruh sosial agar seluruh entitas lembaga pendidikan Islam agar bergerak atau berubah sesuai dengan keinginan pemimpin.
4. Pencapaian tujuan bersama adalah proses perubahan menuju pendidikan yang berdasarkan al-Quran dan al-Hadits untuk terwujudnya sosok muslim yang ideal.

53 Muhaemin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 6-8.

54 Qomar, *Manajemen...*, 43.

Mengingat tugas dan fungsi kepemimpinan di atas begitu kompleks dan berat, maka untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan syarat-syarat tertentu supaya dapat merealisasikan tugas dan fungsinya itu. Syarat-syarat itu diantaranya :

1. Memiliki integritas moral yang tinggi (*amanah, shiddiq, adil sabar*)
2. Memiliki kecerdasan intelektual (*fathanah, basthatan fil ilmi*)
3. Komonikatif dan interaktif dengan sesama (*tabligh*)
4. Memiliki kecerdasan emosional dan kepekaan social (*azizun aaihi maa `anittum, harisun alaikum, ro`uf rahiem*)
5. Berpenampilan sempurna secara fisik (*basthatan fil jismi.*)
6. Memiliki keberanian dan tanggung jawab. (*syaja`ah dan sahamah.*)
- v. Ditempa dan dilatih dengan pengalaman hidup yang panjang. (*tarbiyah dan tajribah `Aridhah*)

Penjelasan tentang kepemimpinan dan kependidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memanduan menunjukkan jalan ke arah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang diridai Allah swt. Jadi dalam hal ini sangat jelas orientasi dan tujuan yang hendak dicapai oleh kepemimpinan pendidikan Islam yaitu menuju tercapainya tujuan pendidikan atas dasar dan keridaan Allah (*mardhatillah*).

Secara kontekstual, kepemimpinan pendidikan diperlukan untuk membawa perubahan konstruktif dalam program-program pengajaran sesuai dengan berbagai nilai dan tujuan para pembuat keputusan. Kepemimpinan harus mampu mengondisikan dengan baik profesionalisme guru, kesadaran siswa untuk rajin belajar, pemanfaatan media pendidikan/pembelajaran, dan lingkungan pembelajaran. Kepemimpinan pendidikan Islam adalah kepemimpinan yang membangun kecerdasan intelektual, membangun kesalehan sosial, membangun kemantapan spiritual, mengejawantahkan nilai-nilai Islam dalam sistem pendidikan, dan menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai tuntutan zaman.⁵⁵

E. Konsep Perilaku Kepemimpinan

Dalam penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan criteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

55 Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 272-281.

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) ini didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leadership aremade, nor born*). Berakar pada teori behaviorisme, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi.⁵⁶

Dalam pendekatan perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang sukar untuk diidentifikasi. Beberapa ahli berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.⁵⁷ Namun demikian, keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa variabel. Jadi perilaku tidak mutlak menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan.

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Tulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap

56 Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 8.

57 Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 91.

bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni 1) ada yang lebih menekankan pada tugas; 2) ada yang lebih mementingkan pada hubungan; 3) ada yang mementingkan kedua-duanya; dan 4) ada yang mengabaikan kedua-duanya.⁵⁸

Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah 1) penekanan pada hubungan atasan-bawahan, 2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan 3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.⁵⁹

F. Nilai-Nilai Dasar Kepemimpinan Pendidikan Islam

Ajaran Islam sebagai agama universal sangat kaya akan pesan-pesan yang mendidik bagi muslim untuk menjadi umat terbaik, menjadi kholifah, yang mengatur dengan baik bumi dan isinya. Pesan-pesan itu sangat mendorong kepada setiap muslim untuk berbuat dan bekerja secara profesional, yakni bekerja dengan benar, optimal, jujur, disiplin dan tekun.⁶⁰

Akhlak Islam yang diajarkan oleh nabi Muhammad SAW, memiliki sifat-sifat yang dapat dijadikan landasan bagi pengembangan profesionalisme seorang pemimpin dalam

58 Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Abditama, 2008), 39.

59 Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 293.

60 Zainuddin Mahdi, *Studi Kepemimpinan Islam*, (Semarang: Putra Media Lama Press, 2005), 45.

melaksanakan kepemimpinannya. Ini dapat dilihat pada pengertian sifat-akhlak nabi, yaitu:⁶¹

1. Sifat kejujuran (*shidiq*)

Kejujuran ini menjadi salah satu dasar yang paling penting untuk membangun seorang pemimpin yang baik. Hampir semua usaha yang dikerjakan bersama menjadi lancar, karena adanya kejujuran. Oleh karena itu kejujuran menjadi sifat wajib bagi Rasulullah SAW. Dan sifat ini pula yang selalu diajarkan oleh Islam melalui Al-qur'an dan sunah Nabi. Kegiatan yang dikembangkan di dunia organisasi, perusahaan dan lembaga modern saat ini sangat ditentukan oleh kejujuran. Begitu juga tegaknya Negara sangat ditentukan oleh sikap jujur para pemimpinnya. Ketika para pemimpinnya tidak jujur dan korup, maka Negara itu menghadapi problem nasional yang sangat berat, dan sangat sulit untuk membangkitkan kembali.

2. Sifat tanggung jawab (*amanah*)

Sikap tanggungjawab juga merupakan sifat akhlak yang sangat diperlukan untuk membangun profesionalisme. Suatu perusahaan/ organisasi/ lembaga apapun pasti akan hancur bila orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak amanah.

3. Sifat Komunikatif (*tabligh*)

61 Raja Ali Haji, *Karakteristik Pemimpin Ideal*, (Bandung: Daik Lingga, 2002), 22.

Salah satu ciri professional adalah sikap komunikatif dan transparan. Dengan sikap komunikatif, seorang penanggung jawab suatu pekerjaan akan dapat terjalin kerjasama dengan orang lain lebih lancar. Ia dapat juga meyakinkan rekanannya untuk melakukan kerjasama atau melaksanakan visi dan misi yang disampaikan Sementara dengan sikap transparan. Kepemimpinan di akses semua pihak tidak ada kecurigaan, sehingga semua masyarakat anggotanya dan rekan kerjasamanya akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada kepemimpinannya. Dengan begitu, perjalanan sebuah organisasi akan berjalan lebih lancar, serta mendapat dukungan penuh dari berbagai pihak.

4. Sikap cerdas (*fathonah*)

Dengan kecerdasannya seorang professional akan dapat melihat dan menangkap peluang dengan cepat dan tepat. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan yang cerdas akan cepat dan tepat dalam memahami problematika yang ada di lembaganya. Ia akan cepat memahami aspirasi anggotanya, sehingga setiap peluang dapat segera dimanfaatkan secara optimal dan problem dapat dipecahkan dengan cepat dan tepat sasaran.

5. Bersikap positif dan bersifat positif (*khusnudzon*).

Berfikir positif akan mendorong setiap orang melaksanakan tugas-tugasnya lebih baik. Hal ini disebabkan dengan bersikap dan berfikir positif mendorong seseorang untuk berfikir jernih dalam menghadapi setiap masalah. Khusnudzon tersebut,

tidak saja ditujukan kepada kepada sesama kawan dalam bekerja, tetapi yang paling utama adalah bersikap dan bersikap positif kepada Allah SWT. Dengan pemikiran tersebut seseorang akan lebih bersikap objektif dan optimisme. Apabila ia berhasil dalam usahanya tidak menjadi sombong dan lupa diri, dan apabila gagal tidak mudah putus asa, dan menyalahkan orang lain. Sukses dan gagal merupakan pelajaran yang harus diambil untuk menghadapi masa depan yang lebih baik, dengan selalu bertawakal kepada Allah SWT.

6. Memperbanyak shilaturahmi

Dalam Islam kebiasaan shilaturahmi merupakan bagian arti tanda-tanda keimanan. Namun dalam dunia profesi, shilaturahmi sering dijumpai dalam bentuk tradisi lobi. Dalam tradisi ini akan terjadi saling belajar.

7. Disiplin waktu dan menepati janji.

Begitu pentingnya disiplin waktu, Al-qur'an menegaskan makna waktu bagi kehidupan manusia. Sebagai manusia yang telah menjadi seorang pemimpin wajib menghargai dan menggunakan waktunya dengan sebaik mungkin.

8. Bertindak efektif dan efisien.

Bertindak efektif artinya merencanakan, mengerjakan dan mengevaluasi sebuah kegiatan dengan tepat sasaran. Sedangkan efisien adalah penggunaan fasilitas kerja dengan cukup, tidak borong dan memenuhi sasaran, juga melakukan sesuatu yang memang diperlukan dan

berguna. Islam sangat menganjurkan sikap efektif dan efisien.

9. Memberikan upah secara tepat dan cepat

Ini sesuai dengan hadits Nabi, yang mengatakan berikan upah kadarnya, akan mendorong seseorang pekerja atau pegawai dapat memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya secara tepat pula. Sementara apabila upah ditunda, seorang pegawai akan bermalas-malas karena dia harus memikirkan beban kebutuhannya dan merasa karya-karyanya tidak dihargai secara memadai.

Nilai dasar (*systems of belief*) adalah seperangkat nilai (religius, filsafat, ideologi, atau gabungan dari nilai-nilai itu)⁶² yang menjadi dasar dan orientasi. Nilai ini ditempatkan pada posisi fundamental, posisi mutlak, dan bahkan posisi dogmatis. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, nilai dasar kepemimpinan pendidikan Islam berarti seperangkat nilai yang dijadikan dasar atau orientasi kepemimpinan dalam mengelola pendidikan Islam menuju tercapainya tujuan pendidikan atas dasar dan keridaan Allah (*mardhatillah*).

Karena berdasar dan berorientasi pada mencapai keridaan Allah, maka yang sumber utama untuk menggali nilai-nilai dasar kepemimpinan tersebut adalah al-Quran

62 Jonathan Glover. "Jonathan Glover on systems of belief", (Philosophy Bites Podcast, New Scientist (magazine), 11 June 2011.

dan al-Hadits. Dari kajian normatif, terhadap adalah al-Quran dan al-Hadits dapat ditemukan bahwa nilai-nilai dasar tersebut antara lain berikut ini.

1. Pengamanan agama

Keberadaan pemimpin dan proses kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam adalah sebagai proses penyelamatan Islam dan nilai-nilai Islam di dalam dan di luar lembaga pendidikan. Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat Al Maaidah: 57.

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu jadi buah ejekan dan permainan..."

2. Penghormatan gender

Kepemimpinan adalah wujud perilaku ibadah kepada Allah, motivasi semata-mata wujud penghambaan kepada Allah, dan untuk menghormati perbedaan gender dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan dan kegiatan belajar mengajar. Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat

An Nisaa: 34.

Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain, dan karena mereka telah menafkahkan sebagian dari harta mereka....

3. Penyelamatan keakhiratan

Kepemimpinan di lembaga pendidikan tidak hanya bertanggung jawab pada urusan dunia saja, melainkan juga sampai pada tanggung jawab akhirat. Pemimpin pendidikan Islam harus sadar betul bahwa tanggung jawabnya tidak berhenti sekedar sampai habis masa tugasnya, melainkan tanggung jawab itu terus berlanjut sampai di akhirat. Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat Al Israa' : 71.

Suatu hari Kami panggil tiap umat dengan pemimpinnya; dan barangsiapa yang diberikan kitab amalannya di tangan kanannya maka mereka ini akan membaca kitabnya itu, dan mereka tidak dianiaya sedikitpun.

4. Penyelamatan kaum lemah/tertindas

Kepemimpinan pendidikan Islam harus berproses sebagai usaha mengangkat derajat seluruh stakeholder pendidikan menjadi orang-orang yang berderajat tinggi. Seluruh kekuatan lembaga pendidikan harus diorientasikan pada orientasi ini. Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat Al Qashas 5.

Dan Kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi.

5. Buah kesabaran

Proses kepemimpinan berjalan sesuai dengan proses alamiahnya, berjalan dengan kesabaran, dan tidak boleh berjalan dengan cara-cara di luar garis Islam.

Kepemimpinan menjadi tolok ukur kesabaran siswa dalam meraih keberhasilan belajar dan kesabaran pendidik dalam meniti karier dalam mengabdikan diri. Kepemimpinan tidak boleh berjalan dengan cara yang mungkar (diwarnai tindakan korupsi, suap, kolusi, nepotisme, pemakzulan). Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat As Sajdah : 24.

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (As Sajdah 24)

6. Pengabdian/Pelayanan/kesederhanaan

Kepemimpinan bergerak dengan nilai-nilai yang bersahaja, kerendahan hati, dan ketulusan dalam melayani seluruh stakeholder. Pemimpin adalah pelayan siswa dalam menempuh kegiatan pendidikan, menyiapkan segala sesuatu keperluan siswa, dan memberikan layanan pendidikan secara prima.

Rasulullah SAW bersabda : "Pemimpin suatu kaum adalah pengabdian (pelayan) mereka" (HR. Abu Na'im).

7. Pengayoman dan perlindungan

Pemimpin juga diartikan sebagai perisai bagi siswa dan seluruh entitas lembaga pendidikan dalam segala hal yang akan melindungi dari pihak mana pun yang akan mengganggu hak-haknya. Sebagaimana Sabda Nabi Muhammad SAW

Dari Abi Hurairah RA, Rasulullah SAW bersabda :
"Sesungguhnya seorang pemimpin itu merupakan perisai, rakyat akan berperang di belakang serta berlindung dengannya. Bila ia memerintah untuk takwa kepada Allah azza wa jalla serta bertindak adil, maka ia akan memperoleh pahala. Namun bila ia memerintah dengan selainnya, maka ia akan mendapatkan akibatnya".

8. Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Di dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinannya itu ia dituntut untuk bertanggung jawab, tidak hanya kepada manusia tapi juga kepada Allah swt. Untuk itu memahami akan makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan begitu saja

9. Prinsip etika tauhid

Etika tauhid akan memunculkan fanatisme ketauhidan yang kuat. Pandangan yang sama antara pemimpin dan yang dipimpinnya (siswa, guru, tenaga kependidikan, dan lain-lain) tentang etika tauhid harus muncul dalam setiap aktivitas belajar mengajar atau dalam setiap proses kepemimpinan di lembaga pendidikan. Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat Ali Imran: 118.

"Hai orang yang beriman, janganlah kamu mengangkat teman kepercayaan dari orang di luar kalanganmu (karena) mereka (akan selalu)

menimbulkan kesulitan bagimu dan menyukai (apapun) yang dapat menyebabkan kesusahan terhadapmu. Rasa kebencian mereka yang tampak dari ucapan mereka telah begitu jelas (sedangkan) rasa kebencian yang tersimpan di dalam hati mereka jauh lebih besar. Sungguh, Kami telah menerangkan tanda-tanda (permusuhan mereka) kepadamu jika kamu menggunakan akal pikiran (untuk memahaminya)."

10. Prinsip keadilan

Kesamaan hak dan kedudukan seluruh entitas pendidikan dalam pandangan kepemimpinan adalah semangat keadilan. Ini akan mengajarkan siswa untuk mendapat contoh tentang bagaimana bersikap adil kepada siapa pun. Ini juga akan memberikan motivasi kepada siapa pun untuk mampu berkompetisi (meniti jenjang karier) dalam persamaan hak dan perlakuan. Sebagaimana diterangkan dalam Al Quran surat QS. Shaad: 26.

"hai Daud sesungguhnya Kami menjadikan engkau khalifah (penguasa) di bumi ini, maka berilah keputusan di antara manusia itu dengan benar dan janganlah mengikuti hawa (karena hawa nafsu itu) menyesatkan engkau dari jalan Allah.

Kepemimpinan dasar Pendidikan Islam harus memiliki nilai – nilai yang terkandung dalam sepuluh prinsip nilai tersebut, hal itu menunjukkan bahwa islam memiliki cakupan fundasi dasar dalam hal menentukan kriteria seorang pemimpin. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya nanti seorang pemimpin harus bisa menerapkan prinsip nilai-nilai tersebut dalam kepemimpinannya supaya menjadi seorang pemimpin islam yang kuat dan bersahaja yang bersumberkan pada al-qur'an dan hadits.

G. Moralitas Kepemimpinan Pendidikan Islam

Masyarakat dalam kehidupan sehari-hari selalu membutuhkan adanya pemimpin. Di dalam kehidupan rumah tangga diperlukan adanya pemimpin atau kepala keluarga, begitu pula halnya di masjid sehingga shalat berjamaah bisa dilaksanakan dengan adanya orang yang bertindak sebagai imam, bahkan perjalanan yang dilakukan oleh tiga orang muslim, harus mengangkat salah seorang diantara mereka sebagai pemimpin perjalanan. Ini semua menunjukkan betapa penting kedudukan pemimpin dalam suatu masyarakat, baik dalam skala yang kecil apalagi skala yang besar. Untuk tujuan memperbaiki kehidupan yang lebih baik, seorang muslim tidak boleh mengelak dari tugas kepemimpinan, Rasulullah Saw bersabda: Barangsiapa yang disertai kekuasaan urusan manusia lalu menghindar (mengelak) melayani kaum lemah dan orang-orang yang membutuhkannya, maka Allah tidak akan mengindahkannya pada hari kiamat, HR. Ahmad.

Pemimpin di dalam Islam, kadangkala disebut imam tapi juga khalifah. Dalam shalat berjamaah, imam berarti orang

yang didepan. Secara harfiah, imam berasal dari kata amma, ya'ummu yang artinya menuju, menumpu dan meneladani. Ini berarti seorang imam atau pemimpin harus selalu didepan guna memberi keteladan atau kepeloporan dalam segala bentuk kebaikan. Di samping itu, pemimpin disebut juga dengan khalifah yang berasal dari kata khalafa yang berarti di belakang, karenanya khalifah dinyatakan sebagai pengganti karena memang pengganti itu dibelakang atau datang sesudah yang digantikan. Kalau pemimpin itu disebut khalifah, itu artinya ia harus bisa berada di belakang untuk menjadi pendorong diri dan orang yang dipimpinnya untuk maju dalam menjalani kehidupan yang baik dan benar sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh orang yang dipimpinnya kearah kebenaran.⁶³

Hal di atas, terasa dan terbayang sekali betapa dalam pandangan Islam, pemimpin memiliki kedudukan yang sangat penting, karenanya siapa saja yang menjadi pemimpin tidak boleh dan jangan sampai menyalahgunakan kepemimpinannya untuk hal-hal yang tidak benar. Karena itu, para pemimpin dan orang-orang yang dipimpin harus memahami hakikat kepemimpinan dalam pandangan Islam yang secara garis besar dalam lima lingkup.⁶⁴

1. Tanggung Jawab, Bukan Keistimewaan

63 Ibrahim Nastir, *Akhlaq dan Etika Mukmin*, (Jakarta: Intimedia, 2003), 76

64 Abdul Mustaqin, *Studi Kepemimpinan*, (Semarang: Putra Media Tama, 2005), 35

Ketika seseorang diangkat atau ditunjuk untuk memimpin suatu lembaga atau institusi, maka ia sebenarnya mengemban tanggung jawab yang besar sebagai seorang pemimpin yang harus mampu mempertanggungjawabkannya. Bukan hanya dihadapan manusia tapi juga dihadapan Allah Swt. Oleh karena itu, jabatan dalam semua level atau tingkatan bukanlah suatu keistimewaan sehingga seorang pemimpin atau pejabat tidak boleh merasa menjadi manusia yang istimewa sehingga ia merasa harus diistimewakan dan ia sangat marah bila orang lain tidak mengistimewakan dirinya.

2. Pengorbanan, bukan fasilitas

Menjadi pemimpin atau pejabat bukanlah untuk menikmati kemewahan atau kesenangan hidup dengan berbagai fasilitas duniawi yang menyenangkan, tapi justru ia harus mau berkorban dan menunjukkan pengorbanan, apabila ketika masyarakat yang dipimpinnya berada dalam kondisi sulit dan sangat sulit.

3. Kerja Keras, bukan Santai

Para pemimpin mendapat tanggung jawab yang besar untuk menghadapi dan mengatasi berbagai persoalan yang menghantui masyarakat yang dipimpinnya untuk selanjutnya mengarahkan kehidupan masyarakat untuk bisa menjalani kehidupan yang baik dan benar serta mencapai kemajuan dan kesejahteraan. Untuk itu, para pemimpin dituntut bekerja keras dengan penuh kesungguhan dan optimisme.

4. Kewenangan Melayani, Bukan Sewenang-wenang

Pemimpin adalah pelayan bagi orang yang dipimpinnya, karena itu menjadi pemimpin atau pejabat berarti mendapatkan kewenangan yang besar untuk bisa melayani masyarakat dengan pelayanan yang lebih baik dari pemimpin sebelumnya, Rasulullah Saw bersabda: Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka, HR. Abu Na'im. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki visi dan misi pelayanan terhadap orang-orang yang dipimpinnya guna meningkatkan kesejahteraan hidup, ini berarti tidak ada keinginan sedikitpun untuk menzalimi rakyatnya apalagi menjual rakyat, berbicara atas nama rakyat atau kepentingan rakyat padahal sebenarnya untuk kepentingan diri, keluarga atau golongannya. Bila pemimpin seperti ini terdapat dalam kehidupan kita, maka ini adalah pengkhianat yang paling besar, Rasulullah Saw bersabda: Khianat yang paling besar adalah bila seorang penguasa memperdagangkan rakyatnya (HR. Thabrani).

5. Keteladanan dan Kepeloporan, Bukan Pengekor

Dalam segala bentuk kebaikan, seorang pemimpin seharusnya menjadi teladan dan pelopor, bukan malah menjadi pengekor yang tidak memiliki sikap terhadap nilai-nilai kebenaran dan kebaikan. Ketika seorang pemimpin menyerukan kejujuran kepada rakyat yang dipimpinnya, maka ia telah menunjukkan kejujuran itu. Ketika ia menyerukan hidup sederhana dalam soal materi, maka ia tunjukkan kesederhanaan bukan malah kemewahan. Masyarakat sangat menuntut adanya

pemimpin yang bisa menjadi pelopor dan teladan dalam kebaikan dan kebenaran.

Dari penjelasan di atas, bisa disadari betapa penting kedudukan pemimpin bagi suatu masyarakat, karenanya jangan sampai salah memilih pemimpin, baik dalam tingkatan yang paling rendah seperti kepala rumah tangga, ketua RT, pengurus masjid, lurah dan camat apalagi sampai tingkat tinggi seperti anggota parlemen, bupati atau walikota, gubernur, menteri dan presiden. Karena itu, orang-orang yang sudah terbukti tidak mampu memimpin, menyalahgunakan kepemimpinan untuk misi yang tidak benar dan orang-orang yang kita ragukan untuk bisa memimpin dengan baik dan kearah kebaikan, tidak layak untuk kita percayakan menjadi pemimpin.

Al Qur'an surah An Nisaa ayat 59, Allah SWT berfirman: *Yang Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah, taatilah Rasul-Nya dan ulil amri diantara kalian"*. Di dalam redaksi surah An-Nisaa ayat 59 tersebut, sebelum kata Allah dan Rasul-Nya didahului kata *'athi'u* yang berarti taatilah, sedangkan sebelum kata ulil amri tidak disebutkan kata *'athi'u*. Menurut para mufassir itu merupakan isyarat bahwa ketaatan kepada ulil amri itu sangat ditentukan oleh bagaimana ketaatan pemimpin itu kepada Allah SWT dan Rasul-Nya. Ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya bersifat *muqayyadah* (bersyarat). Pada masalah yang sama Rasulullah SAW menetapkan sebuah kaidah ketaatan, dalam sabdanya: *"La tha'ata li*

makhluqin fi ma'shiyati al Khaliq", artinya tiada ketaatan kepada makhluk dalam bermaksiat kepada Khaliq (Allah SWT).⁶⁵

Hadist yang lain Rasulullah SAW bersabda: "Tidak halal (dibenarkan) bagi tiga orang muslim yang berdiam di suatu tempat kecuali apabila mereka memilih dan mengangkat salah satu di antara mereka sebagai pemimpin", HR. Abu Daud.

Ayat dan kedua hadist tersebut jelas bahwa memilih pemimpin adalah kewajiban agama yang tidak boleh diabaikan, dan partisipasi umat Islam dalam memilih pemimpin merupakan bagian dari ibadah kepada Allah yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat kelak.

Selain itu ada beberapa hal yang perlu diketahui bagi seorang pemimpin yang baik. Menjadi pemimpin menjadi salah satu tugas yang dibebankan kepada manusia di muka bumi ini. Setiap orang adalah pemimpin dan harus bisa memimpin, minimal memimpin dirinya sendiri. Berikut ini hal-hal yang membantu terlaksananya tugas pemimpin dalam pendidikan Islam antara lain:

1. Ikhlas karena Allah semata, serta selalu benar dan jujur pada-Nya.
2. Peka terhadap pengawasan dan penjagaan Allah.
3. Memohon pertolongan dan perlindungan Allah dalam seluruh keadaan dan aktivitasnya.
4. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar.

⁶⁵ Sayid Qutub, *Evolusi Moral*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1993),

5. Memberikan perhatian cukup kepada masalah pendidikan (tarbiyah), serta menyiapkan kader pengganti.
6. Terjalannya rasa kasih sayang dan ukhuwwah yang tulus di kalangan anggota jamaah, khususnya antara anggota dan pimpinan.
7. Merencanakan program dengan tepat, menentukan tujuan, tahapan, cara, sarana, persiapan-persiapan sesuai dengan kemampuan.
8. Para pimpinan cabang dan anggota harus merasakan beratnya amanah yang tanggung jawab pimpinan pusat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
9. Bersungguh-sungguh menyalakan cita-cita, mengukuhkan tekad dan membangkitkan harapan di kalangan anggota jamaah. Ada tiga faktor keberhasilan yang perlu diperhatikan, pertama, dakwah ini adalah kekuatan dakwah kita yang merupakan dakwah Allah; Kedua, Tujuan kita yang murni, Ketiga, ketergantungan kita hanya kepada pertolongan dan dukungan Allah.⁶⁶

Sifat-sifat yang harus dimiliki setiap pemimpin pendidikan dan lainnya:

1. Senantiasa mengharapkan akhirat dengan ikhlas kartena Allah semata.
2. Budaya ingat kuat, bijak, cerdas, berpengalaman luas, berpadangan jauh dan tajam, berwawasan

66 <http://blog.aldohas.com/hal-hal-yang-perlu-diketahui-seorang-pemimpin-yang-baik/>. diakses tgl 20 September 2012.

luas, mampu menganalisis berbagai persoalan dari segala segi dengan tepat dan cepat menerapkan hasil analisisnya dengan baik.

3. Berperangai penyantun, lemah lembut, dan ramah.
4. Bersifat bersahabat.
5. Berani dan sportif, tidak pengecut, dan tidak membabi buta.
6. Shiddiq, benar dalam berkata, sikap dan perbuatan.
7. Tawadhu', merendahkan diri dan tidak membanggakan diri kepada manusia.
8. Memaafkan, menahan marah dan berkalu ihsan.
9. Menepati janji dan sumpah setia.
10. Sabar, karena jalan dakwah adalah jalan panjang yang penuh onak dan duri.
11. Iffah dan Kiram.
12. Wara' dan Zuhud.
13. Adil dan jujur meskipun terhadap diri sendiri.
14. Tidak mengungkit-ungkit dan menyombongkan diri.
15. Memelihara hal-hal yang dimuliakan Allah.
16. Berlapang dada dan tidak melayani pengumpat dan pengadu domba.
17. Tekad bulat, tawakal dan yakin.
18. Sederhana dalam segala hal.
19. Bertahan dalma kebenaran dengan teguh dan pantang mundur.

20. Menjauhi sikap pesimistis dan overestimasi.⁶⁷

Petunjuk Pergaulan antara Pemimpin dan Anggota:

1. Pemimpin harus pandai memilih orang yang layak dalam jabatan dan persoalan tertentu.
2. Tidak bersikap pesimis dan buruk sangka.
3. Dapat bergaul dengan para pembantu dan anggotanya.
4. Memperbaiki pembagian tugas dan menentukan spesialisasi.
5. Menentukan, mengatur, dan memudahkan jalur komunikasi di setiap peringkat dan bagian.
6. Berusaha sungguh-sungguh meningkatkan posisi kepemimpinan dan melatih anggota sesuai dengan bidang masing-masing.
7. memberikan kebebasan kepada pimpinan tingkat cabang untuk memilih sarana dan cara paling baik.
8. Membangkitkan semangat kerja sama antara para pimpinan cabang.
9. Membiasakan diri bermusyawarah dengan para pembantunya sebelum mengambil keputusan penting.
10. Menentukan keputusan dan perintah yang hendak dilaksanakan.
11. Mengadakan pertemuan-pertemuan rutin untuk menyerahkan gerakan dan kerja sama.
12. Memperhatikan mata rantai komunikasi.

67 *Ibid.*

13. Selain menegur dan membetulkan kesalahan anggotanya juga selalu mendorong dan meningkatkan semangat orang-orang yang telah menjalankan tugasnya dengan baik.

14. Semua anggota jamaah bekerja sama semata-mata karena Allah.

15. Memiliki pengetahuan lengkap tentang perjalanan gerakan, pelaksanaan dan aktivitas yang dilakukan para pelaksana atau anggota yang disertai tugas tertentu.

16. Meminta pandangan dan saran-saran anggota tertentu yang berguna.

17. Seorang anggota tidak boleh diberi tugas dalam satu bidang gerakan kecuali ia telah benar-benar menguasai bidang tersebut.

18. Orang yang terlalu bersemangat sebenarnya berbahaya jika diletakkan di tempat yang strategis.

19. Jika kalah dalam persaingan, pemimpin harus segera meningkatkan moral anggotanya.⁶⁸

Hal umum yang perlu diperhatikan pemimpin:

1. Memperhatikan kelurusan, keaslian, kemantapan jalan dakwah serta menjauhi segala bentuk penyimpangan
2. Memadukan antara generasi pertama dengan generasi penerus.
3. Harus waspada terhadap berbagai usaha musuh.

68 *Ibid.*

4. Memelihara tabiat gerakan dakwah dengan mengerahkan seluruh potensi yang ada.
5. Waspada dan hati-hati mengeluarkan keputusan yang berkaitan dengan darah seorang Muslim.

Cara membangkitkan jiwa kepemimpinan seorang pemimpin:

Secara umum kepemimpinan itu merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dengan demikian kita lihat kepemimpinan itu berfungsi keluar dan kedalam diri pemimpin yang bersangkutan, untuk membangkitkan itu bagaimana caranya, secara sederhana ada tiga hal yang mesti dilakukan supaya jiwa kepemimpinan dalam diri setiap pribadi itu tumbuh kembali yaitu dengan *self understanding*, *self awarness* dan *self control*.⁶⁹

Self understanding adalah konsep pemahaman diri, untuk menjadi pemimpin tentu langkah awal mesti kenal dengan individu pemimpin itu sendiri siapa, sebagai mana dikatakan oleh Filfuf yunani Sokrates; Kenalilah Dirimu, Nabi Muhammad Juga 14 abad yang lalu sudah lebih dahulu menyebutkan bahwa Siapa yang mengenal

69 http://www.ponpeskarangasem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=207:membangun-eksistensi-kepemimpinan&catid=67:artikel-kiriman&Itemid=93, diakses tgl 20 September 2012

dirinya akan mengenal Tuhannya. Untuk mengenali diri sendiri tentu harus mampu menjawab dan memahami beberapa pertanyaan mendasar tentang Siapa Kita, untuk apa kita hidup, dari mana kita berasal dan kemana kita kan pergi. Pertanyaan yang mendasar tersebut yang mampu mengembalikan kekosongan jiwa kita dari eksistensi kepemimpinan itu, disisi lain perkembangan global yang cenderung materialis membuat jiwa kepemimpinan kita kurang menghargai akan makna kehidupan, sehingga jiwa kepemimpinan menjadi rapuh, mudah putus asa, bahkan bunuh diri dijadikan sebagai salah satu pilihan dalam mencari solusi, adalah cerminan dari kekosongan jiwa pemimpin itu.

Langkah kedua adalah *Self Awarness*, Atinya sadar akan perasaan kita sendiri, untuk menjadi seorang Pemimpin tentunya harus melek emosi, kita harus bisa mengenali dan mengidentifikasi perasaan apa yang sedang kita rasakan, untuk bisa mengenali perasaan kita, kita harus bisa memisahkan antara diri kita dengan perasaan atau emosi-emosi kita, kita adalah kita dan selalu tetap tetapi perasaan kita cenderung berubah sesuai kondisi lingkungan disekeliling kita, artinya kita mesti bisa mengendalikan emosi/perasaan kita, bukan sebaliknya.

Langkah ketiga adalah, *Self Control* artinya sadar sepenuhnya akan apa yang anda lakukan, apa yang anda prioritaskan apa yang anda pilih, ini adalah hasil dari kecerdasan emosi, seorang pemimpin menyadari bahwa

dia tidak akan bisa mengontrol setiap stimulus yang masuk dalam dirinya akan tetapi dia dapat mengontrol respon yang dia berikan. Sehingga dia mengetahui dirinya sendiri atau dapat mengontrol dirinya sendiri mengenai apa yang harus dia perbuat saat ini yang baik bagi dirinya dan bagi orang lain atau dalam pendidikan bawahan dan lembaganya dimana ia memimpin.

Adapun karakteristik kepemimpinan yang berlandaskan spiritual adalah:

1. Kejujuran sejati

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengemban misinya adalah memegang teguh kejujuran. Bahkan dalam berperangpun kejujuran tetap ditegakkan walaupun harus dilakukan secara taktis-diplomatis. Berlaku jujur senantiasa membawa kepada keberhasilan dan kebahagiaan pada akhirnya, walaupun mungkin pada boleh jadi terasa pahit. Orang yang jujur adalah orang yang memiliki integritas dan kepribadian yang utuh sehingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam situasi apapun. Orang yang jujur adalah orang yang memiliki integritas dan integritas adalah mulia dan menjadi kekuatan yang luar biasa untuk meraih kesuksesan. Integritas adalah sebuah kejujuran, tidak pernah berbohong dan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan. Dengan integritas seseorang akan dipercaya, dan kepercayaan akan menciptakan pengaruh dan pengikut

Tugas yang berat tidak mungkin diserahkan dan diemban oleh orang yang tidak jujur, tidak amanah. Dengan kejujuran sesuatu yang dianggap oleh orang lain sebagai mimpi atau angan-angan, tetapi bisa dilakukan dengan baik oleh orang yang jujur. Keberhasilan Muhammad menghadapi kekuatan kafir Quraisy yang dominan dalam kultur dan struktur *jahiliyah* adalah sesuatu yang luar biasa dan *mission impossible* bagi orang biasa. Tapi bagi Nabi yang mendapatkan predikat *al-amin* (yang dapat dipercaya), kejujuran adalah sesuatu yang harus dilaksanakan dan terbukti sukses.

2. *Fairness*

Pemimpin spiritual mengemban misi sosial menegakkan keadilan di muka bumi, baik adil terhadap diri sendiri, keluarga dan orang lain. Bagi para pemimpin spiritual, menegakkan keadilan bukan sekedar kewajiban moral religius dan tujuan akhir dari sebuah tatanan sosial yang adil, melainkan sekaligus dalam proses dan prosedurnya (strategi) keberhasilan kepemimpinannya. *Fairness* menurut Rawls merupakan strategi untuk memecahkan moralitas sosial melalui sebuah kontrak sosial berdasarkan *the principle of greatest equal liberty* dan *the principle of fair equality of opportunity*.⁷⁰

3. Semangat amal shaleh

⁷⁰ http://www.sinar.harapan.co.id/ekonomi_mandiri/2002/083/man01.html, diakses tanggal 9-01-2013

Kebanyakan pemimpin suatu lembaga, mereka sebenarnya bekerja bukan untuk orang dan lembaga yang dipimpin, melainkan untuk "keamanan", "kemapanan" dan "kejayaan" dirinya. Tetapi pemimpin spiritual bersikap sebaliknya, yaitu untuk memberikan kontribusi, *dharma* atau amal saleh bagi lembaga dan orang-orang yang dipimpinnya. Seorang spiritualis rela bersusah payah, bekerja tak kenal waktu dan lelah untuk bisa memberikan kontribusi terbaiknya, mumpung masih punya kesempatan dan kemampuan untuk berdedikasi kepada Tuhan dan sesama. Mereka bekerja bukan semata-mata karena jabatannya, melainkan sebuah panggilan (*calling*) hati nuraninya, panggilan spiritualitasnya sebagai hamba Tuhan dan mendedikasikan seluruh hidupnya untuk Tuhan. Orientasi hidup seorang spiritualis bukan untuk "memiliki" sesuatu (*to have*) apakah berupa kekayaan, jabatan, dan simbol-simbol kebanggaan duniawi lainnya, melainkan untuk "menjadi" sesuatu (*to be*).

4. Membenci formalitas dan *organized religion*

Bagi seorang spiritualis, formalitas tanpa isi bagaikan pepesan kosong. *Organized religion* biasanya hanya mengedepankan dogma, peraturan, perilaku dan hubungan sosial yang terstruktur yang berpotensi memecah belah.. Tindakan formalitas perlu dilakukan untuk memperkokoh makna dari substansi tindakan itu sendiri dan dalam rangka merayakan sebuah kesuksesan, kemenangan. Pemimpin spiritual lebih mengedepankan tindakan yang *genuine* dan substantif (*esoteric*). Kepuasan dan kemenangan bukan ketika mendapatkan pujian,

piala dan sejenisnya, melainkan ketika memberdayakan (*empowerment*), memampukan (*enable*) mencerahkan (*enlighten*) dan membebaskan (*liberation*) orang dan lembaga yang dipimpinnya. Ia puas ketika dapat memberikan sesuatu dan bukan ketika menerima sesuatu. Pujian dan sanjungan manusia apabila tidak disikapi secara arif justru dapat membahayakan dan mengancam kemurnian dan kualitas karya dan kepribadiannya. Karena itu pujian yang ia harapkan adalah pujian dan keridloan Tuhan semata.

5. Sedikit bicara banyak bekerja dan santai

Banyak bicara banyak salahnya, banyak musuhnya, banyak dosanya serta sedikit kontemplasinya dan sedikit karyanya. Seorang pemimpin spiritual adalah pemimpin yang sedikit bicara banyak kerja. Dia paham betul dengan pepatah Arab yang mengatakan *lisan al hal afshah min lisân al maqal* (keteladanan lebih menghunjam dari pada perkataan) Serta hadits: "*man kâna yu'minu bi il-lah wa al yaum il-âkhir fal yaqul khairan au liyasmut*" atau *tarkuhu mâ lâ ya'ni*. (Barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah ia berkata yang baik atau diam). Dalam hadits lain ditambahkan "*Barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah meninggalkan apa-apa yang tiada berguna*"). Dengan prinsip itu dia dapat bekerja secara efisien dan efektif. Dia sangat menghargai waktu dan berbagai sumberdaya. Orang Barat mengatakan waktu adalah uang dan orang arab mengatakan waktu adalah pedang, sementara pemimpin

spiritual mengatakan waktu adalah spirit (Tuhan, roh, *soul*, kekuatan)

Walaupun seorang pemimpin spiritual sangat efektif dan efisien dalam bekerja dan pekerjaan yang diselesaikan sambung-menyambung seakan tidak ada habisnya, namun dia tidak merasa sibuk, tidak merasa menjadi orang penting, tidak menjadi pelit untuk melayani orang lain. Sebaliknya ia tetap santai, ramah dan biasa-biasa saja. Ia tetap bisa "mementingkan urusan yang penting dan tidak merasa paling penting ketika ia dipentingkan pada saat-saat genting". Hal ini dikarenakan ia memiliki kesadaran pribadi dan jati diri yang kokoh dan kepercayaan yang mendalam bahwa Tuhan selalu membimbingnya. Hal ini (pengenalan terhadap jati diri dan kedekatannya dengan Tuhan) mampu membuat dirinya menjadi tenang dan bahagia dimanapun berada dan dalam menghadapi berbagai persoalan yang berat sekalipun. Ahlul Hikmah mengatakan: "*man 'arafa nafsahu faqad 'arafa rabbahu*" (barang siapa mengenal jati dirinya akan mengenal Tuhannya), dan al-Qur'an mengatakan: "Ketahuilah, dengan menghadirkan Tuhan dalam dirinya, hati akan menjadi tenang".⁷¹

6. Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain

Dengan mengenali jati diri ia dapat membangkitkan segala potensinya dan dapat bersikap secara arif dan bijaksana dalam berbagai situasi. Dengan mengenali jati

71 Q.S. al-Ra'du (13) : 28

diri ia dapat membangkitkan dengan cara yang memikat, "memukul" tanpa menyakiti, mengevaluasi tanpa menyinggung harga diri. Dengan mengenali jati diri ia dapat berperilaku, menghormati dan memperlakukan diri sendiri dan orang lain "apa adanya". Ketika menghadapi orang-orang yang menyulitkan, seorang *trouble maker*, dan menjadi *source of problem* sekalipun ia tetap dengan cara yang arif dan bijaksana dan tetap menghargai jati dirinya. Dengan cara seperti itu pemimpin spiritual diibaratkan seperti samudra yang semangat (ombak)-nya senantiasa bergelora tetapi air (lingkungan)-nya tetap jernih dan menjernihkan setiap yang keruh yang datang padanya.

7. Disiplin tetapi fleksibel dan tetap cerdas penuh gairah

Kedisiplinan pemimpin spiritual tidak didasarkan pada sistem kerja otoritarian yang menimbulkan kekakuan dan ketakutan, melainkan didasarkan pada komitmen dan kesadaran yaitu kesadaran spiritual yang oleh Percy dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling tinggi setelah komitmen politik, komitmen intelektual dan komitmen emosional. Pemimpin spiritual adalah orang yang berhasil mendisiplinkan diri sendiri dari keinginan, godaan dan tindakan destruktif atau sekedar kurang bermanfaat atau kurang patut. Kebiasaan mendisiplinkan diri ini menjadikan pemimpin spiritual sebagai orang yang teguh memegang prinsip, memiliki disiplin yang tinggi tetapi tetap fleksibel, cerdas, bergairah dan mampu melahirkan energi yang seakan tiada habisnya.

Moralitas adalah diferensiasi niat, keputusan, dan tindakan yang “baik” (atau kanan) dan yang “buruk” (atau salah). Filosofi dari moralitas etika. Sebuah aturan moral adalah sistem moralitas (menurut suatu filsafat tertentu, agama, budaya, dan lain-lain) dan moral setiap praktek atau pengajaran dalam kode moral. Moralitas juga identik dengan “kebaikan” atau “kebenaran.”⁷² Moralitas dipakai untuk mengkaji suatu sistem nilai, termasuk kepemimpinan pendidikan Islam. Dalam pengkajian itu akan ditemukan bahwa kepemimpinan yang sedang berproses dalam lembaga pendidikan Islam telah memenuhi nilai-nilai moral (nilai-nilai Islam) atau belum.

Moralitas kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Islam antara lain berikut ini:

1. Harus mampu memimpin dan mengendalikan dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain.
2. Memiliki kemampuan manajerial yang baik karena seorang pemimpin itu harus dipilih dari orang-orang dengan kualitas yang terbaik.
3. Memiliki konsep relasi yang baik karena seorang pemimpin harus mampu menjembatani berbagai perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakatnya.
4. Visinya adalah Al-Qur'an, misinya adalah menegakkan kebenaran.

72 Superson, Anita *The Moral Skeptic*. (Oxford University Press, 2009), 127-159.

5. Memiliki sikap *tawadhu'* dan mawas diri dalam mengemban amanah Allah, karena pada prinsipnya kepemimpinan itu bukan saja harus dipertanggungjawabkan di depan lembaga formal tapi yang lebih penting lagi di hadapan Allah swt.
6. Memiliki sifat *siddiq* (benar), *amanah* (terpercaya), *tabligh* (menyampaikan apa adanya), *fathonah* (pandai) serta menyadari sepenuhnya bahwa Allah memberikan kemampuan yang berbeda-beda bagi setiap orang (Q.S: Al Jumua: 4) serta menerimanya dengan rasa syukur dan ikhlas.⁷³

Moralitas kepemimpinan yang lain adalah sebagai berikut.

1. Kepemilikan akidah Islamiah yang mantap
Seorang pemimpin harus menampilkan kepribadian yang kokoh dan tidak mudah terombang-ambing oleh berbagai arus pemikiran. Dia harus mampu menjadi benteng sekaligus pengayom, bagi umatnya dan kemantapan akidah adalah indikator utama yang akan mempengaruhi indikator lainnya.
2. Tasamuh (toleran)
Sikap tasamuh ini dibutuhkan untuk mengantisipasi sikap ta'ashub (fanatik) yang pernah menjangkiti umat Islam di masa-masa awal kehadirannya akibat perasaan sukuisme yang sangat kental dari orang-orang Arab pada saat itu. Kepemimpinan Islam masa depan

73 Ahmad Patoni, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, bahan kuliah Program Pascasarjana*

harus mampu menanamkan sikap tasamuh dengan memberikan contoh yang baik terlebih dahulu untuk menyatukan perbedaan sekaligus mengikis perasaan sektarianisme yang sudah menjadi kultur.

3. Kerjasama dan Solidaritas

Kerjasama ini harus diletakkan pada kerangka yang luas, baik itu dalam bentuk talawun Islami (kerjasama umat Islam) maupun talawun insani (kerjasama antar umat manusia), dan hal ini merupakan karakter kepemimpinan yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan mengingat kompleksitas stratifikasi sosial berikut berbagai problematika yang akan mengikutinya.

4. Mampu menghilangkan kultus organisasi

Organisasi suku, masa, sosial politik dan lain-lain hanya akan menambah deretan persoalan sekaligus memperlebar jurang perbedaan. Untuk itu budaya kultus organisasi harus dihapuskan, dan seorang pemimpin masa depan harus memiliki visi ke depan yang baik untuk membentuk *ummatan wahidah* (umat yang satu)

5. Terbuka

Pemimpin masa depan haruslah terbuka terhadap dinamika internal umatnya, kritik yang konstruktif dan demokratis karena seorang pemimpin yang berwawasan sempit lambat laun akan menjelma menjadi diktator karena tidak ada kontrol yang menjadi penyeimbang terhadap berbagai kebijakan yang dikeluarkannya.

6. Bebas dari penyakit "Jahid" dan "Jamid"

Penyakit *Jahid* (reaksioner) dan *Jamid* (beku berfikir) merupakan penyebab runtuhnya *Daulah Islamiah* di masa lalu. Untuk itu seorang pemimpin yang akan bersinggungan langsung dengan era post modernisme harus benar-benar arif dalam menyikapi berbagai perkembangan yang terjadi. Menyikapi segala sesuatu dengan sikap yang reaksioner justru akan merugikan kedudukan seorang pemimpin karena yang terlihat bukanlah sikap mengayomi melainkan justru sikap partisan yang tidak layak dikedepankan.

Moral adalah sesuatu yang berhubungan dengan perilaku yang mengakibatkan penilaian terhadap harkat dan martabat seseorang. Jika seseorang pemimpin mempunyai moral yang baik serta perilaku yang uswatun hasanah maka bisa dikatakan bahwa pemimpin tersebut merupakan pemimpin Islam yang memiliki jiwa dan akhlak yang baik yang bisa dicontoh para bawahannya. Sedangkan seorang pemimpin yang memiliki moral yang jelek maka hal tersebut akan mengakibatkan derajat pemimpin tersebut rendah cermin dari intelektual yang rendah dan tidak pantas untuk dicontoh.

Sedangkan moralitas pemimpin lembaga pendidikan diharapkan juga dapat menjawab tantangan kemajuan zaman. Moralitas tersebut adalah sebagai berikut.

a. *Visionary Thinking*

Setiap pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir kedepan. Oleh karenanya harus memiliki kejelasan visi serta memahami fungsi visi bagi efektifitas organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian seorang pemimpin akan mampu berpikir dengan paradigma baru serta memiliki keberanian mengubah kemandegan serta mendobrak status quo yang nyata-nyata menghambat jalannya roda organisasi.

b. *Strategic Management*

Pemimpin masa depan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan *competitive Strategy* pada *Hyper Competitive Era* ini. Oleh karenanya dituntut untuk mampu menerjemahkan strategi ke dalam implementasi, dengan melakukan identifikasi faktor-faktor penting terkait baik melalui analisis SWOT. Di dalam menerapkan *strategic management* seorang pemimpin dituntut untuk memfokuskan perhatian pada *added value* atau nilai tambah dari waktu ke waktu, dan senantiasa mencermati *cost consciousness* atau sadar biaya dan perampingan dalam rangka efisiensi. Semua langkah dalam *strategic management* dimaksudkan sebagai upaya untuk menjaga *total quality management (TQM)* pada semua lini tugas kepemimpinannya, dengan menjaga kualitas mulai dari *quality process* sampai *quality product*.

c. *Leadership skill*

Untuk menunjang kesuksesan didalam memimpin organisasi, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki *leadership skill* atau keterampilan untuk memimpin seperti kemampuan meyakinkan orang lain dengan argumentasi yang logis, sistemik dan strategik. Mengingat kompleksitas persoalan yang ada didalam organisasi, maka dimungkinkan munculnya friksi bahkan konflik. Oleh karenanya seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki kemampuan memenej dan menyelesaikan setiap konflik yang muncul dengan mengutamakan *win-win solution*. Dalam rangka memajukan organisasi maka seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu berperan sebagai *solidarity maker* atau setidaknya dapat mengembangkan kerja sama dalam tim yang solid, serta memiliki kemampuan membangkitkan team spirit sehingga mampu merumuskan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan bersama dan mampu mengatasi setiap hambatan yang muncul.

4. *Effective Communication.*

Dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin, seseorang dituntut untuk mampu menyampaikan gagasan, memberikan pengarahan atau perintah, agar dapat didengar dengan baik, dimengerti, diterima dan dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan organisasi. Untuk dapat melaksanakan tugas di atas, seorang pemimpin dituntut agar menguasai

Verbal and non verbal communicotions, agar dapat mengkomunikasikan ide dengan jelas dan sistematis, jika terpaksa melontarkan kritik tidak sampai menyinggung perasaan pendengarnya, serta mampu merangsang *audience* untuk menanggapi usul yang dikemukakan. Dalam setiap penampilannya, seorang pemimpin dituntut untuk selalu berusaha memahami kesulitan yang dihadapi oleh orang lain atau setidaknya memiliki kepekaan humanistik.

5. *Interpersonal Communication.*

Disamping menguasai *effective communication* seorang pemimpin diharapkan juga dapat memiliki sikap positif dalam komunikasi, seperti mau mendengar dan menghargai pendapat orang lain, membangun *trust* (kepercayaan) pada orang lain, menghargai perbedaan pandangan, melihat orang lain sebagai *partner* dan bagian dari sukses bersama, bersikap terbuka atas kritik dan saran, tidak memaksakan kehendak diri sendiri, serta bersedia menolong dan ditolong.

6. *Self Motivation.*

Seorang pemimpin sebagai organisator, dituntut untuk mampu menggerakkan semua organ yang ada dibawahnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Oleh karenanya dia harus mampu mengembangkan inisiatif semua jajaran dibawahnya untuk mensukseskan semua

program organisasi. Untuk membangkitkan motivasi fungsionaris dan *members* maka sang pemimpin harus mau bekerja melebihi harapan (*beyond the call of duty*), berani mengambil resiko, mampu membangkitkan semangat kerja dan dapat menyegarkan suasana kerja dengan *sense of humor*.

7. *Self Management*

Seorang pemimpin yang efektif pada umumnya juga memiliki kehidupan pribadi yang efektif pula. Pemilik kehidupan pribadi yang efektif biasanya memiliki tingkat disiplin yang tinggi dan memiliki tingkat kematangan yang memadai. Oleh karenanya tidak mudah kehilangan kontrol dalam menghadapi tantangan seberat apapun, sehingga tidak memiliki kecenderungan untuk menarik diri bila berhadapan kesulitan dan tantangan.⁷⁴

Indonesia adalah negara yang berdasarkan pancasila, dimana sila keempat dari lima sila tersebut menegaskan bahwa "Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan" Hal tersebut menggambarkan bahwa bangsa indonesia menginginkan siapapun yang jadi pemimpin diharapkan bisa memberikan contoh yang bijaksana baik secara moral spiritual maupun intelektual.

74 Ahmad Patoni, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, bahan kuliah Program Pascasarjana*

DAFTAR RUJUKAN

- al-Ghazali, Abu Hamid, tt. *Al-Iqtishad fi al-I'tiqad*, Mesir: Maktabah Musthafa wa Auladuhu, tt.
- al-Mawardi, Abu Hasan, tt. *Ahkam al-Shultaniyyah*, Beirut: Dar al-Fikr.
- Chemers, M. 1997. *An integrative theory of leadership*. (New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers,
- Departemen Agama RI, 1989. *Al Quran dan Terjemahnya*. Bandung: Gema Risalah Press.
- Depdikbud. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka: Jakarta,
- Dubin, Robert, 1967. *Human Relation in Administration, the sociology of organization, with reading and cases*, New York, Prentice Hall-Book Company, 1951, seperti yang dikutip oleh Fred E. Fiedler. *A Theory of Leadership Effective-ness*, New York, McGraw-Hill Book Company,
- Hemphill, J.K., 1954. "A Proposed Theory of Leadership in Small Group" *Second Preliminary Report*, Columbus, Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University.
- Hornby, AS with AP Cowie, AC Gimson, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, (Oxford University Press, n.p., n.d, h.).
- Glover, Jonathan. 11 June 2011, "Jonathan Glover on systems of belief", (Philosophy Bites Podcast, New Scientist (magazine)).
- Lussier, Robert N. and Christopher F. Achua, 2010. *Leadership : Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition (Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning,
- Mahfudh, KH. MA. Sahal, 1994. *Nuansa Fiqh Sosial*, .Yogyakarta, LKIS.
- Muhaimin, 2007. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Muhaimin, et. al, 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group,
- Mullins, Laurie J., 2005. *Management and Organisational Behavior*, 7th Edition, Essex: Pearson Education Limited,
- Patoni, Ahmad . 2008. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, Bahan Kuliah Program Pascasarjana*, tanpa penerbit.
- Qomar, Mujamil. 2007 . *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (New Jersey : Pearson Education, Inc.,
- Ridwan, 2004. *Paradigma Politik NU, Realisasi Sunni NU Dalam Pemikiran Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Siradj, Said Agil, 1997. *Ahlusunnah Wal Jamaah dalam Lintasan Sejarah*, (Yogyakarta : LK PSM,), 20-21. Lihat juga KH. Muchit Muzadi, *NU dan Fiqh Kontekstual*, (Yogyakarta : LKPSM, 1995)
- Stogdill, R.M., , 1982. *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1974, dalam Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*.
- Tamiyyah, Ibn, 1997. *As-Siyasah al-Syar'iyah fi Ishlahi al-Ra'I wa al-Ra'iyyah*, terj. Muhammad Munawwir, Surabaya: Dunia Ilmu,.

Terry, George R. 1960. *Principle of Management*, 3 rd ed.
Homewood, Illinois, Record D. Irwin, Inc,

PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

A. Hakikat Kepemimpinan Pendidikan Islam (pengantar)

Istilah “kepemimpinan” disandingkan dengan kata “pendidikan”. Hal ini mengandung dua pengertian. Di mana kata “pendidikan” menerangkan dalam lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh kepemimpinan tersebut.

Untuk itu, Sebelum membahas pengertian kepemimpinan sebagai suatu kesatuan, maka perlu dijelaskan juga pengertian pendidikan dari M.J Langeveld yang berpendapat bahwa pendidikan atau pedagogi adalah kegiatan membimbing anak manusia menuju pada kedewasaan dan kemandirian. Adapun pendidikan Islam pada hakekatnya merupakan usaha bimbingan dan asuhan terhadap anak didik agar kelak setelah selesai pendidikannya dapat memahami dan mengamalkan ajaran agama Islam serta menjadikannya sebagai pandangan hidup.

Adapun pengertian kepemimpinan telah banyak sekali para ahli yang berusaha mendefinisikannya, di antaranya sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum

- b. Kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Menurut Rivai definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.
- d. Menurut Nawawi, kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.⁷⁵

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Senada dengan kesimpulan ini, Prabowo menyatakan bahwa dari berbagai definisi kepemimpinan kesemuanya mengarah pada adanya suatu proses untuk memberi pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan sesuatu sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Dari banyaknya

75 Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1998), 81. Aksara, 1994), 63.

definisi tentang kepemimpinan tidak ada yang “benar”, ia hanya merupakan masalah sejauh mana definisi tersebut berguna untuk meningkatkan pengetahuan kita.

Lebih lanjut, memperkenalkan kepemimpinan positif yang diadopsi dari model-model kepemimpinan tokoh-tokoh sukses yang memunculkan dua kesimpulan: pertama, pemimpin positif memiliki banyak ciri pemimpin yang dapat mendorong untuk bekerja guna mencapai tujuan yang pasti. Kedua, mereka dapat membangun tim kepemimpinan yang baik.⁷⁶

Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka pengertian kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran.

Kepemimpinan pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses kegiatan usaha mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasikan personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan.

76 Mike PEGG, *Positive Leadership*, diterjemahkan Arif Suyoko, *Kepemimpinan Positif* (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 6.

Menjadi pemimpin lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan dan memiliki etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya dan memiliki pengaruh yang kuat. Di sini Para ulama berkonsensus bahwa inti efektivitas proses kepemimpinan terlatak pada wibawa (pengaruh) interaktif antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan yang sukses adalah yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target organisasi (jamaah), mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kekuatan bagunannya.

B. Pendekatan Menurut Pengaruh Kewibawaan (Power Influence Approach)

Menurut pendekatan ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.⁷⁷

Timbullah beberapa studi yang melakukan perbandingan pengaruh penggunaan bentuk-bentuk kewibawaan yang

77 Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 20.

berbeda-beda. Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven yang dikutip Wahjosumidjo, terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal:⁷⁸

1. *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki pemimpin.
2. *Coersive Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin
3. *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
4. *Expert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
5. *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

C. Pendekatan Sifat (The Trait Approach)

Pendekatan ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui identifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa *leader was born*, pemimpin adalah dilahirkan. Dalam penyelidikan selanjutnya, ternyata

78 *Ibid.*, 21.

tidak berhasil ditemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat digunakan sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin atau bukan pemimpin (penelitian Hersey dan Blanchard, 1977). Berdasarkan penelitian para ahli, maka teori dan pendekatan sifat-sifat dalam kepemimpinan ini dianggap telah kuno.⁷⁹

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti:⁸⁰

1. Tidak kenal lelah atau penuh energi
2. Intuisi yang tajam
3. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit
4. Kecakapan menyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*)

Studi *Trait Approach* didukung dengan perkembangan cepat percobaan-percobaan psikologi selama periode 1920-1950. Berdasarkan hasil studi tersebut ada tiga macam sifat pribadi seseorang pemimpin, yang meliputi:⁸¹

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*)

Seperti: tinggi badan, penampilan, energi

- b. Kepribadian (*personality*)

79 Soekarto Indrachrudi. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. (Bandung: Ghalia Indonesia, 2006). 39-40.

80 Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 20.

81 *Ibid.*, 22

Seperti: menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*), berpengaruh (*dominant*), stabilitas emosi.

- c. Kemampuan/kecakapan (*ability*)

Seperti: kecerdasan umum (*general intelligence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*), dan wawasan sosial (*social insight*).

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat sukses dalam kepemimpinannya. Ghizeli dan Stogdil misalnya, mengemukakan adanya lima sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin, yaitu kecerdasan, kemampuan mengawasi, inisiatif, ketenangan diri, dan kepribadian. Thierauf mengemukakan 16 sifat kepemimpinan yang baik, yaitu kecerdasan, inisiatif, daya khayal, bersemangat (*antusiasme*), optimisme, individualisme, keberanian, keaslian (*originalitas*), kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, rasa perlakuan yang wajar terhadap sesama, kepribadian, keuletan, manusiawi, kemampuan mengawasi, dan ketenangan diri.⁸²

Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat-sifat kepemimpinan, hingga kini para peneliti tidak berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa hanya dengan

82 Ngilim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 31.

menggunakan pendekatan sifat saja, masalah kepemimpinan tidak akan dapat dipahami dan dipecahkan dengan baik.⁸³

Berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) maka keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan atau keterampilan (*skills*) pribadi pemimpin yang memimpin.

D. Pendekatan Perilaku (The Behavior Approach)

Pendekatan perilaku (*behavior approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan, dan sebagainya.⁸⁴

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang relative sukar untuk diidentifikasi. Beberapa pandangan ahli antara lain James Owen (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan

83 *Ibid.*,

84 Ngalm Purwanto. *Administrasi dan Supervisi*, 32.

bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibandingkan dengan dua aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan.⁸⁵

Pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya melahirkan teori tentang tipe atau gaya kepemimpinan. Beberapa teori yang berdasarkan pendekatan perilaku akan dikemukakan dalam uraian berikut.⁸⁶

1. Teori Tannenbaum dan Schmid (Teori kontinum)

Robert Tannenbaum dan Warren A.Schmid mengemukakan bermacam-macam gaya kepemimpinan yang dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum. Kontinum tersebut tersebar diantara dua gaya kepemimpinan yang ekstrem, yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan gaya *laizzez faire*. Jika kontinum itu dapat diumpamakan sebagai suatu garis, maka ujung yang lain terletak gaya kepemimpinan demokratis.⁸⁷

Menurut Tannenbaum dan Schmid, kepemimpinan yang otokratis tekanan orientasinya diarahkan kepada tugas atau tercapainya tujuan organisasi atau lembaga,

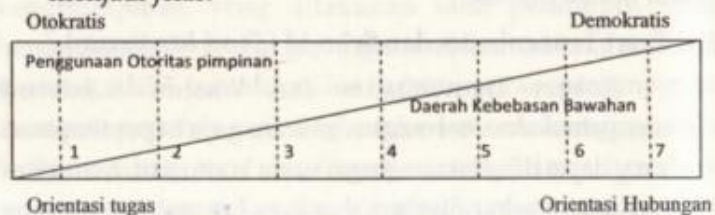
85 Nanang Fatah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosadakarya, 2008). 91.

86 Ngalm Purwanto. *Administrasi dan Supervisi*, 32-38

87 *Ibid.*, 32.

sedangkan kepemimpinan demokratis titik berat orientasinya kepada hubungan pemimpin dengan yang dipimpin. Dengan demikian, jika dilihat dari otoritas pemimpin di satu pihak dan kebebasan bawahan di pihak yang lain, maka makin otoriter suatu pemimpin, makin besar otoritasnya, dan semakin tidak ada kebebasan bagi bawahan. Dan sebaliknya, makin demokratis suatu pemimpin, makin besar kebebasan yang diberikan kepada bawahan.⁸⁸

Dengan melihat gambar berikut kiranya akan menjadi jelas.⁸⁹



Keterangan:

Garis-garis tegak yang berupa titik-titik yang diberi nomor 1 s/d 7 menunjukkan perilaku pimpinan sebagai berikut:

1. Pemimpin membuat putusan dan mengumumkannya
2. Pemimpin menjual putusannya
3. Pemimpin mengutarakan pendapat dan mengundang pertanyaan

88 *Ibid.*,32.

89 *Ibid.*,32.

4. Pemimpin mengemukakan putusan sementara dan bisa berubah
 5. Pemimpin mengutarakan masalah, mendapatkan saran-saran, dan membuat keputusan
 6. Pemimpin mengemukakan batas dan meminta kelompok membuat putusan
 7. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan sepanjang tidak melampaui batas yang diberikan.
2. Studi kepemimpinan Universitas Ohio

Universitas Negeri Ohio (Ohio States University) mengembangkan instrument yang disebut Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ) dan Leader Opinion Questionnaire (LOQ) untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Dari hasil penelitiannya dikemukakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (tenggang rasa).⁹⁰

Yang dimaksud dengan *initiating structure* ialah cara pemimpin melukiskan hubungannya dengan bawahan dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang dipakai di dalam organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan *consideration* adalah perilaku yang berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan keintiman hubungan antara pemimpin dan bawahannya.

90 *Ibid.*,33.

Adapun ciri-ciri kedua perilaku kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:⁹¹

Perilaku kepemimpinan struktur tugas:

- a. Mengutamakan tercapainya tujuan organisasi
- b. Mementingkan produksi yang tinggi
- c. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
- d. Lebih banyak melakukan pengarahan
- e. Melaksanakan tugas melalui prosedur kerja yang ketat
- f. Melakukan pengawasan dengan ketat
- g. Penilaian kepada bawahan semata-mata berdasarkan hasil kerja

Perilaku kepemimpinan tenggang rasa:

- a. Memperhatikan kebutuhan bawahan
- b. Berusaha menciptakan suasana saling percaya-memercayai
- c. Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
- d. Simpati terhadap perasaan bawahan
- e. Memiliki sikap bersahabat
- f. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain

91 *Ibid.*, 34.

- g. Mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri.

Perlu dijelaskan disini bahwa kedua perilaku kepemimpinan tersebut (struktur tugas dan tenggang rasa) tidak saling bergantung. Artinya, dengan demikian, seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah. Mungkin juga seorang pemimpin berperilaku struktur tugas dengan derajat tinggi dan berperilaku tenggang rasa dengan derajat rendah, atau sebaliknya. Kombinasi antara kedua perilaku kepemimpinan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:⁹²

| | | |
|---------------|---|---|
| Tinggi | Struktur tugas rendah Tenggang rasa tinggi | Struktur tugas tinggi Tenggang rasa tinggi |
| Tenggang rasa | Struktur tugas rendah Tenggang rasa rendah | Struktur tugas tinggi Tenggang rasa rendah |
| rendah | rendah | struktur tugas tinggi |

Dari hasil penelitian lebih lanjut ditemukan bahwa keluhan yang timbul dari para bawahan sangat sedikit apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur tugas

92 *Ibid.*,

dan tenggang rasa dengan derajat yang sama-sama tinggi. Dan sebaliknya, banyak keluhan timbul dari bawahan jika pemimpin berperilaku struktur tugas dan tenggang rasa dengan derajat yang sama-sama rendah.⁹³

Selanjutnya dalam organisasi yang dipimpin dengan perilaku struktur tugas, prestasi kerja para pegawai baik, tetapi banyak terjadi absensi, dan keluhan sedikit. Dan jika kedua perilaku tersebut diterapkan sekaligus dengan derajat yang sama-sama tinggi, maka produktivitas dan kepuasan kerja cenderung meningkat.⁹⁴

3. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Pusat Penelitian Survei Universitas Michigan melakukan penelitian untuk mempelajari masalah kepemimpinan. Dari hasil penelitiannya ditemukan adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu *the job centered* (terpusat pada pekerjaan) dan *the employee centered* (terpusat pada pekerja/bawahan).⁹⁵

Perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan perilaku struktur tugas, dan perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pekerja/bawahan ciri-cirinya sama dengan perilaku tenggang rasa. Dengan demikian, penelitian yang dilakukan Universitas Ohio dan Universitas Michigan

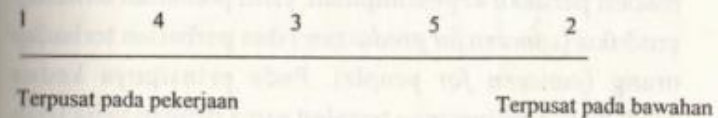
93 *Ibid.*,35

94 *Ibid.*,

95 *Ibid.*,

keduanya menemukan hal yang sama, yaitu dua macam perilaku kepemimpinan.⁹⁶

Hanya dalam hal ini terdapat perbedaan mengenai hubungan antara kedua perilaku kepemimpinan tersebut. Menurut hasil penelitian Universitas Ohio, perilaku struktur tugas dan tenggang rasa keduanya tidak saling mempengaruhi sehingga terdapat adanya empat tipe atau gaya kepemimpinan seperti telah diuraikan di muka. Sedangkan menurut hasil penelitian Universitas Michigan, hubungan antara kedua perilaku kepemimpinan tersebut (terpusat pada pekerjaan dan terpusat pada bawahan) merupakan suatu kontinum. Artinya, makin tinggi derajat perilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan, makin rendah derajat perilaku kepemimpinan terpusat pada bawahan; atau sebaliknya. Maka variasi gaya kepemimpinan yang mungkin timbul dari kombinasi kedua perilaku tersebut dapat digambarkan dalam suatu kontinum seperti berikut:⁹⁷



Keterangan:

1. Perilaku kepemimpinan yang semata-mata terpusat pada pekerjaan

96 *Ibid.*,

97 *Ibid.*,

2. Perilaku kepemimpinan yang semata-mata terpusat pada bawahan
3. Perilaku kepemimpinan yang seimbang, perhatian sama besar, baik kepada pekerjaan maupun kepada bawahan
4. Perilaku kepemimpinan yang lebih terpusat pada pekerjaan dibanding dengan pada bawahan
5. Perilaku kepemimpinan yang lebih terpusat pada bawahan dibanding dengan pada pekerjaan

Bagi organisasi atau lembaga pendidikan, pada umumnya perilaku kepemimpinan yang terpusat pada bawahan lebih efektif daripada perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan.⁹⁸

4. Jaringan Managerial (Managerial Grid)

Teori atau pendekatan jaringan managerial ini dikembangkan oleh Robert. K.Blake dan James S. Mouton. Dalam pendekatan ini dikenal adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu perhatian terhadap produksi (*concern for production*) dan perhatian terhadap orang (*concern for people*). Pada prinsipnya kedua perilaku kepemimpinan tersebut sama dengan yang telah dibicarakan terdahulu pada sub item 2 dan 3.⁹⁹

Perilaku menekankan pada perhatian terhadap produksi memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku struktur tugas dan perilaku terpusat pada pekerjaan.

98 *Ibid.*,36.

99 *Ibid*

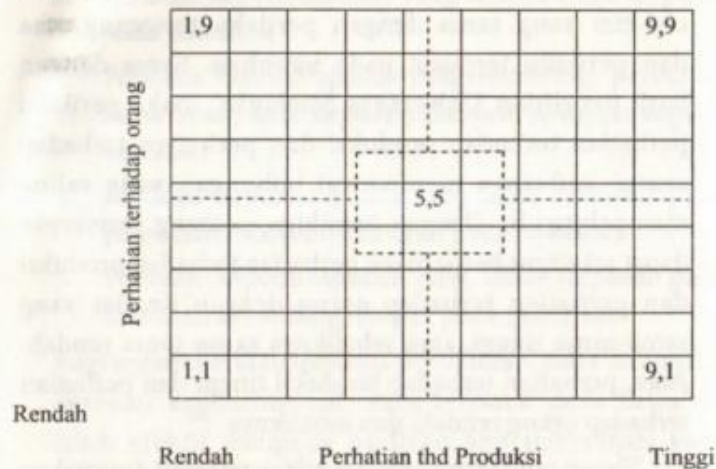
Sedangkan perilaku perhatian terhadap orang memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku tenggang rasa dan perilaku terpusat pada bawahan. Sama dengan hasil penelitian Universitas Michigan, maka perilaku perhatian terhadap produksi dan perhatian terhadap orang, keduanya mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku perhatian terhadap produksi dan perhatian terhadap orang dengan derajat yang sama-sama tinggi, atau sebaliknya sama-sama rendah. Atau, perhatian terhadap produksi tinggi dan perhatian terhadap orang rendah, dan sebaliknya.¹⁰⁰

Tinggi rendahnya kedua perilaku tersebut dinyatakan dengan angka 1 sampai 9. Angka 1 menunjukkan perhatian yang minimum, angka 5 perhatian seimbang, dan angka 9 menunjukkan perhatian yang maksimum. Jika digambarkan kombinasi kedua perilaku kepemimpinan tersebut akan menghasilkan jaringan sebagai berikut:¹⁰¹

100 *Ibid*

101 *Ibid*

Tinggi



Dengan melihat pada gambar jaringan tersebut, terlihat adanya kemungkinan dapat terjadi 81 macam gaya kepemimpinan. Meski demikian, Blake dan Mouton hanya menekankan pada lima macam gaya kepemimpinan saja. Satu macam gaya terletak di tengah jaringan, dan empat macam gaya lainnya terletak di empat sudut dari jaringan tersebut.¹⁰²

Adapun nama dan ciri-ciri perilaku kelima gaya kepemimpinan itu adalah:¹⁰³

1.1 *Improvised management*. Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian yang rendah,

102 *Ibid.*,37

103 *Ibid*

baik terhadap produksi maupun terhadap orang/bawahan.

1.2 *Country club management*. Pemimpin berperilaku memberikan perhatian rendah terhadap produksi, tetapi memberikan perhatian yang tinggi terhadap orang/bawahan.

1.3 *Task or authoritarian management*. Pemimpin berperilaku memberikan perhatian yang tinggi terhadap produksi, tetapi memberikan perhatian yang rendah terhadap orang/bawahan

1.4 *Middle road management*. Pemimpin berperilaku memberikan perhatian yang seimbang terhadap produksi maupun terhadap orang/bawahan

1.5 *Team or democratic management*. Pemimpin berperilaku memberikan perhatian yang tinggi, baik terhadap produksi maupun terhadap orang/bawahan.

Dengan memperhatikan kelima macam gaya kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bagi kepemimpinan di dalam dunia pendidikan, gaya kepemimpinan *team* atau *democratic management* adalah yang paling baik.¹⁰⁴

E. Pendekatan Situasional/Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku

104 *Ibid.*,38.

dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat, dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga, maka pendekatan situasional ini disebut juga pendekatan kontingensi, sesuai dengan kata kontingensi yang berarti kemungkinan.¹⁰⁵

Sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.¹⁰⁶

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Tinggi-rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan kemana kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan disini,

105 *Ibid*

106 *Ibid*

seorang kepala sekolah atau kepala kantor yang sebagian besar anak buahnya berpendidikan sarjana, perilaku kepemimpinan yang diterapkannya akan berbeda dengan misalnya jika anak buahnya pada umumnya hanya berpendidikan SMP atau SMA. Seorang kepala sekolah yang memimpin SMA di Jakarta sudah barang tentu akan menerapkan perilaku kepemimpinan yang berbeda dengan kepala SMA di Daerah Cianjur, misalnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan situasi yang ada pada lembaga itu masing-masing.¹⁰⁷

Sutarto mengemukakan sebagai berikut: "Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin, sifat pribadi bawahan, sifat pribadi sesama pemimpin, struktur organisasi, tujuan organisasi, kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin maupun bawahan, pengalaman pemimpin maupun bawahan, adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan, lokasi organisasi di kota besar, kota kecil, atau desa, kebijaksanaan atasan, teknologi, peraturan perundangan yang berlaku, ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung di sekitarnya"¹⁰⁸

Betapa banyak faktor yang dapat menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan situasi tiap organisasi atau lembaga, yang selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan.

107 *Ibid*

108 *Ibid.*,39.

DAFTAR RUJUKAN

- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Indra, Fachrudin Soekarto. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.
- PEGG, Mike. *Positive Leadership*, diterjemahkan Arif Suyoko, Kepemimpinan Positif (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994),
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.

PENDEKATAN SITUASIONAL DALAM KEPEMIMPINAN

A. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi itu memiliki banyak ragam. Hal yang demikian menuntut para pemimpin untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan lembaga yang dipimpinnya. Baik dalam mengambil keputusan maupun dalam menjalankan roda kepemimpinan selama menjadi pengelola lembaga tersebut.

Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para leaders dalam melaksanakan tugasnya dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang berdasarkan atas hubungan yang dipengaruhi oleh 3 hal yang paling utama, yaitu tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin, tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin,

serta tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu.

Untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, maka seorang pemimpin perlu mengetahui bagaimana cara mempertemukan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat seorang pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain, maka tugas-tugas yang harus diketahui terdiri dari 2 bagian penting, diantaranya adalah mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu, dan dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap situasi.

Dalam kepemimpinan situasional, kematangan merupakan suatu hal yang kerap dipandang sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu.

Dengan hal ini, maka dalam kepemimpinan situasional, maka kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung kepada hal yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara

keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pada pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap-tiap organisasi itu memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda.¹⁰⁹

Dalam kepemimpinan situasional ini, pimpinan bukan hanya melihat dari situasi yang dialami oleh perusahaan, tetapi juga melihat kematangan para pengikutnya. Kematangan pengikut juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan

109 Jamal Madi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, trj. Anang Syafrudin dan Ahmad Fauzan, (Bandung:PT. Syaamil Cipta Media, 2004), 73.

perusahaan sehingga perlu diperhatikan kematangan dari para pengikutnya.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan diantaranya adalah

1. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
2. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
3. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
4. Norma yang dianut kelompok;
5. Rentang kendali;
6. Ancaman dari luar organisasi;
7. Tingkat stress;
8. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu.

B. Pendekatan kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard, dengan teori siklus kehidupan. Beberapa pendekatan situasional terdiri dari :

1. Model Kontigensi

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya.

Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.

Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin

(misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan ukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

2. Model Kepemimpinan Vroom – Jago

Model kepemimpinan ini menetapkan prosedur pengambilan keputusan yang paling efektif dalam situasi tertentu. Dua gaya kepemimpinan yang disarankan adalah autokratis dan gaya konsultatif, dan satu gaya berorientasi keputusan bersama. Dalam pengembangan model ini, Vroom dan Yetton membuat beberapa asumsi yaitu :¹¹⁰

- a. Model ini harus dapat memberikan kepada para pemimpin, gaya yang harus dipakai dalam berbagai situasi.
- b. Tidak ada satu gaya yang dapat dipakai dalam segala situasi.
- c. Fokus utama harus dilakukan pada masalah yang akan dihadapi dan situasi dimana masalah ini terjadi.
- d. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya yang dipakai dalam situasi yang lain.
- e. Beberapa proses sosial berpengaruh pada tingkat partisipasi dari bawahan dalam pemecahan masalah.

3. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan

110 Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999), 36.

Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

4. Model Kepemimpinan Situasional

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.¹¹¹

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Lebih lanjut Yuki menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor

111 Miftah Thoah, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994). 57.

kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut.¹¹² Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Namun, pendekatan situasional tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah akurat dan sebaiknya any digunakan dengan catatan-catatan khusus.

Model kontijensi efektifitas kepemimpinan ini menyimpulkan bahwa seorang menjadi pemimpin bukan any karena kepribadian yang dimilikinya, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling ubungan antara pemimpin dengan bawahan. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung (*contingent*) baik kepada keadaan diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi

112 Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1983), 37.

Pemimpin yang cenderung berhasil pada situasi tertentu belum tentu berhasil pada situasi yang lain. Variabel Situasional.¹¹³

Fielder mengemukakan 3 dimensi variabel situasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu

1. Hubungan pemimpin dengan bawahan (anggota) (Leaser-Member Relations), sejauhmana pimpinan diterima oleh anggotanya.
2. Posisi kekuasaan atau Kekuatan posisi (*Position Power*), kekuasaan dari organisasi, artinya sejauhmana pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi secara formal (bukan kekuasaan yang berasal dari kharisma atau keahlian). Pemimpimpin yang memiliki kekuasaan yang jelas (kuat) dari organisasi akan lebih mendapatkan kepatuhan dari bawahannya.
3. Struktur Tugas (*Task Structure*), Kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Apabila tatanan tugas cukup jelas, maka prestasi setiap orang yang ada dalam organisasi lebih mudah dikontrol dan tanggung jawab setiap orang lebih pasti.

Berdasarkan tiga dimensi variabel situasional tersebut, maka ada dua gaya kepemimpinan menurut Fielder, yaitu

113 Dedi Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT. Raja grafindo Persada, 2012), 10.

1. Gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas (*task oriented*), dan
2. Gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan dengan bawahan (*human relations*).

Teori kontinjensi dari Fielder mengatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik, yaitu : situasi yang sangat menyenangkan (menguntungkan) dan situasi yang sangat tidak menyenangkan (tidak menguntungkan).

1. Situasi sangat menyenangkan (menguntungkan), adalah situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi.
2. Situasi sangat tidak menyenangkan (tidak menguntungkan), adalah situasi yang dihadapi oleh manajer dengan ketidak pastian.

Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang dipimpinnya untuk kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan atau pun kemampuan anak buahnya. Tingkat kematangan atau kemampuan anak buah ada empat macam yaitu : instruksi, konsultasi, delegasi dan partisipasi. adapun gaya yang tepat diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah seperti yang telah dijelaskan oleh Miftah Thoha dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Manajemen* adalah sebagai berikut:

1. Instruksi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. Konsultasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi al ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Partisipasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan,

peran pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

4. Delegasi, yaitu perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.¹¹⁴

C. Model Kepemimpinan Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang

114 Manahan P Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 68.

berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah

1. Memberitahukan;

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah. Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling* (kadang-kadang disebut *directing*) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung. Dalam hal ini tentu Ada beberapa tujuan komunikasi dalam kepemimpinan untuk pemberitahuan sebagai berikut:

- a. Menetapkan dan menyebarkan maksud dari pada suatu usaha.
- b. Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.
- c. Mengorganisasikan sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti efektif dan efisien.
- d. Memilih, mengembangkan, menilai anggota organisasi.

e. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi.¹¹⁵

2. Menjual;

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat. Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

3. Mengajak bawahan berperan serta

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat. Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya

115 Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999).

sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok. Kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang pemberi pengaruh untuk member penghargaan pada orang lain yang dipengaruhi untuk melaksanakan perintah. (bonus sampai senioritas atau persahabatan).¹¹⁶

4. Melakukan pendelegasian.

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi. Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

Dari keempat notasi diatas, tidak ada yang bisa disebut teroptimal setiap saat bagi seorang pemimpin.

116 Dedi mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT. Raja grafindo Persada, 2012), 343.

Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi. Prinsip "*One Size Fits All*" tidak berlaku dalam gaya kepemimpinan, terutama menghadapi tingkat kesiapan bawahan yang berbeda. akan tetapi prinsipnya dalam kepemimpinan ini ada tiga hal yang harus dipengaruhi yaitu tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin, tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin, serta tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu.

Sejumlah variabel situasional seperti yang dikemukakan di atas dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam suatu situasi tertentu. Variabel itu diantaranya termasuk waktu, tuntutan tugas, iklim, organisasi, arapan-harapan dan kemampuan atasan, teman sejawat, dan bawahan. Walaupun diakui faktor-faktor itu semuanya mempunyai pengaruh yang penting terhadap efektifitas gaya tertentu. Tetapi al tersebut tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel yang diajukan oleh para ahli tersebut, sebelum memutuskan gaya mana yang harus diterapkan. Hal inilah yang menjadi dasar pendekatan kepemimpinan situasional disekitar faktor utama yang mempunyai dampak terbesar atas gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh pemimpin dalam suatu situasi tertentu, yakni pengikut atau bawahan. Secara khusus, telah dikemukakan bahwa banyak pengarah atau dukungan yang harus diberikan oleh pemimpin tergantung pada tingkat kematangan yang ditunjukkan para pengikut

atas suatu tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ingin dilaksanakan oleh pemimpin melalui individu atau kelompok.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan anak buahnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan anak buah adalah Jika anak buah dalam kematangan yang rendah maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi. Jika kematangan anak buah sedang bergerak dari rendah kesedang maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah konsultasi. Jika tingkat kematangan anak buah dari sedang ke tinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah partisipasi. Dan jika kematangan anak buah adalah tinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah delegasi. Pada dasarnya tidak ada pemimpin yang baik yang ada adalah pemimpin yang efektif, yaitu pemimpin yang selalu berubah-ubah perilakunya sesuai dengan tingkat perkembangan kedewasaan bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat berperilaku efektif, akan lebih cocok apabila pemimpin itu dapat menerapkan ajaran teori kepemimpinan situasi. Dan teori kepemimpinan situasi sendiri pada akikatnya merupakan teori yang dikembangkan dari teori kepemimpinan perilaku. Sedang teori kepemimpinan perilaku berdasarkan perkembangannya bersumber pada ajaran-ajaran yang dihasilkan oleh teori kepemimpinan sifat.

DAFTAR RUJUKAN

- Jamal madi, *Menjadi pemimpin yang efektif dan berpengaruh tinjauan manajemen kepemimpinan islam*, trj. Anang syafrudin dan ahmad fauzan, (Bandung: PT. syaamil cipta media, 2004).
- Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999).
- Marsetio Donosepoetro, *Manajemen dalam Pengertian dan Pendidikan Berpikir*, (Surabaya : 1982).
- Mujamil, *Manajemen pendidikan islam*, (Erlangga, PT Gelora aksara pratama 2007)
- Dedi Mulyadi, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Jakarta : PT. Raja grafindo Persada, 2012)
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1983).
- Manahan P. *Tampubolon Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia (2004)..
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, (1994).

DAFTAR ISI

TIPOLOGI KEPEMIMPINAN KEPENDIDIKAN ISLAM

A. Kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain agar dapat berbuat sesuai dengan kemauan yang dikehendakinya. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang sanggup membawa orang lain menuju kepada tujuan yang dikehendakinya. Banyak teori tentang pemimpin dan kepemimpinan (leadership), namun teori tersebut pada intinya adalah sebagai seni mempengaruhi orang lain.

Wahab Abdul Kadir mendefinisikan pemimpin adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal.¹¹⁷ Pemimpin juga diartikan sebagai seseorang yang berkemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas

¹¹⁷ Abdoel kadir, Abdul Wahab, *Organisasi Konsep Dan Aplikasi*, (Tangerang: Pramita Press, 2006), 125.

yang diberikannya.¹¹⁸ Memimpin adalah sebuah aksi mengajak sehingga memunculkan interaksi dalam struktur sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Pada hakekatnya setiap manusia pada hakekatnya adalah pemimpin, paling tidak ia sebagai pemimpin dirinya sendiri. Hati adalah pemimpin di dalam tubuh manusia, sebab segala sesuatu yang manusia perbuat adalah berdasar petunjuk dan kemauan hati nurani.

Sebagaimana hadits Rasulullah SAW.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : "Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban pada orang yang dipimpinnya."

Dari hadits tersebut tampak bahwa setiap jiwa manusia itu akan diminta pertanggungjawaban atas segala aktifitas hidupnya selama di dunia ini. Bahkan seorang akan ditanya masing-masing anggota tubuhnya nanti di hari pengadilan sementara mulut itu membisu.

Firman Allah:

الْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰ أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

118 Terry, Georga R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj.J. Smith DFM, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 152.

Artinya: "Pada hari ini Kami tutup mulut mereka; dan berkatalah kepada Kami tangan mereka dan memberi kesaksianlah kaki mereka terhadap apa yang dahulu mereka usahakan" (Q.S. Yasin : 65)

Dalam nash al-Qur'an maupun Hadis menunjukkan tentang siapa pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat dan perlaku yang harus dimiliki seorang pemimpin.

Firman Allah dalam Q.S. Al-Baqarah : 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al-Baqarah : 30)

Pada ayat tersebut jelas, bahwa manusia adalah pemangku kepemimpinan di muka bumi, sehingga Allah memerintahkan semua ciptaannya untuk patuh dan taat, bahkan Malaikatpun diperintahkan untuk tunduk pada manusia (Adam).

Lebih lanjut Al-Qur'an dalam Q.S. an-Nisa : 30 menerangkan bahwa pemimpin diisyaratkan seorang laki-laki karena memiliki beberapa kelebihan sebagaimana Allah telah berikan.

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ
عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ
حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ
فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنِ اطَّعْنَكُمْ
فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا

Artinya : Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita) dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang ta'at kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka menta'atimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar. (Q.S. an-Nisa : 30)

Kemudian tugas seorang pemimpin harus mampu membawa di bawah kepemimpinannya untuk meninggalkan sesuatu yang dapat membawa bencana, baik di dunia

maupun diakhirat, singkatnya seorang pemimpin harus dapat mengendalikan kepemimpinannya untuk selalu taat pada Allah.

Firman Allah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا
النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ
مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka (Q.S. al-Tahrim : 6)

Adapun sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, maka kepemimpinan yang baik adalah sebagaimana kepemimpinan model Rasulullah, yaitu dengan musyawarah sebagaimana firman Allah SWT.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan

itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (Q.S. Ali Imron 159)

Dari ayat tersebut dinyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat lemah lembut dalam menghadapi pihak yang dipimpinya, karena jika hal itu dilupakan niscaya mereka satu persatu akan meninggalkannya, atau paling tidak enggan melaksanakan perintah-perintahnya. Jika demikian apa yang akan dicapai akan menghadapi kesulitan.

Sikap tegas terhadap kemungkarannya juga harus diterapkan dalam kepemimpinannya, sebagaimana Allah menyatakan dalam Q.S. Al-Fath : 29

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ
بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا
سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ
وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ
فَاسْتَوَى عَلَى سَوْقِهِ يُغْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ
اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا
عَظِيمًا

Artinya : Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka, kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia

Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mu'min). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar. (Q.S. Al-Fath : 29)

Dari pernyataan di atas (Qur'an dan Hadits), tampak bahwa konsep kepemimpinan di dalam ajaran Islam hanya berdasar musyawarah dan mufakat, namun demikian ada suatu perintah yang tidak boleh lagi dimusyawarahkan dalam memutuskan sesuatu yaitu dalil-dalil yang qoth'i.

Kepemimpinan Islam meliputi banyak hal, karena seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda yaitu sebagai khalifatullah (wakil Alloh) dimuka bumi yang harus merealisasikan misi sucinnya sebagai pembawa rahmad bagi alam semesta dan sebagai sebagai Abdullah (hamba Allah) yang patut serta senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasannya di jalan Allah. Jika kita lihat teori – teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang dilontarkan oleh pemikir – pemikir dunia barat, maka kita hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu

sebagai sebuah konsep relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi secara horizontal.¹¹⁹

B. Tipe Kepemimpinan Kependidikan Islam

Menurut konsep Al-Qur'an, sebagaimana ditulis oleh Khatib Pahlawan Kayo, bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa persyaratan sebagai berikut:

1. Beriman dan bertaqwa. (Al-A'raf : 96)
2. Berilmu pengetahuan. (Al-Mujadalah : 11)
3. Mampu menyusun perencanaan dan evaluasi. (Al-Hasyr : 18)
4. Memiliki kekuatan mental melaksanakan kegiatan. (Al-baqarah : 147)
5. Memiliki kesadaran dan tanggung jawab moral, serta mau menerima kritik. (Ash-Shaf:147)¹²⁰

Tentunya dari kadar persyaratan yang dimiliki seorang akan menelurkan gaya kepemimpinan yang berbeda, hal ini dapat diketahui dari berbagai gaya kepemimpinan di bawah ini, Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan

119 Ahmad Patoni, *pengantar kepemimpinan pendidikan islam*, bahan kuliah program pascasarjana, (tanpa penerbit, 2008).

120 Pahlawan Kayo, Khatib RB, *Kepemimpinan Islam & Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2005), 75.

yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dipacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini

1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan bakat bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa

setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis.

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$.

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan

lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Dalam praktiknya, Tipologi Kepemimpinan akan muncul dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut; di antaranya adalah sebagian berikut.¹²¹

1. Tipe Otokratis.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang menentukan sendiri kebijakan sekolah dan menugaskannya kepada staf tanpa berkonsultasi dengan mereka, kepala sekolah mengarahkan secara rinci dan harus dilaksanakan tanpa pertanyaan.¹²² pemimpin ini memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, Dalam tindakan pengge-rakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer.

121 <http://www.sriudin.com/2010/04/tipe-gaya-kepemimpinan.html>

122 Pusklat pegawai Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, (Jakarta, edisi II, cet III,tt), 78.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, Sukar menerima kritikan dari bawahannya, Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik.

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka

menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang 'ganteng'.

5. Tipe Demokratis.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu

tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

6. Tipe Permisif

Kepala sekolah beranggapan bahwa semua orang pada prinsipnya terlahir bertanggungjawab dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewajibannya.¹²³ Kepala sekolah membiarkan stafnya untuk melakukan pekerjaannya sendiri tapi jika digunakan tanpa aturan akan timbul ketidak seimbangan yang tidak kondusif di sekolah tersebut. Sisi baiknya setiap staf dipacu untuk berinisiatif dan berkarya sendiri tanpa campur tangan kepala sekolah. Namun hal ini tidak semua benar dan hanya berlaku bagi guru yang berpengalaman dan profesional.

7. Tipe Partisipatif

Kepala sekolah selalu melibatkan stafnya dalam memutuskan suatu perencanaan, semua keputusan telah dimusyawarahkan terlebih dahulu bahkan siswapun diajak turut serta.¹²⁴ Kebaikan dari sifat ini, jika terjadi kegagalan bukan sepenuhnya ditanggung pimpinan, namun ditanggung bersama, namun sistem ini agak

123 *Ibid.*

124 *Ibid.*

lama dan tidak cepat. Bahkan dalam satu masalah bisa saja tidak dapat dioputuskan.

8. Model Situasional.¹²⁵

Seorang kepala sekolah dalam model ini, harus melihat situasi dan kondisi waktu sebuah keputusan harus diambil. Model ini dapat dikatakan memadukan dari model-model sebelumnya. Jika diterapkan pada kondisi yang tepat maka dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja keras untuk mencapai suatu tujuan.

Tipologi kepemimpinan diatas menggambarkan betapa banyaknya ragam tipe kepemimpinan, banyak yang mengatakan bahwa tipe kepemimpinan demokratis adalah tipe yang paling ideal. Untuk situasi dan kondisi normal tipe demokratis memang pas digunakan, akan tetapi pada situasi tertentu bahkan mengharuskan seorang pemimpin untuk menggunakan tipe yang lain, sesuai dengan tuntutan situasi dan kebutuhan kepemimpinannya.

125 *Ibid.*

DAFTAR RUJUKAN

- Abdoel kadir, 2006. Abdul Wahab, *Organisasi Konsep Dan Aplikasi*, Tangerang: Pramita Press .
- Ahmad patoni, 2008. *pengantar kepemimpinan pendidikan Islam*, bahan kuliah program pascasarjana, tanpa penerbit.
- Pahlawan Kayo, Khatib RB, 2005. *Kepemimpinan Islam & Dakwah*, Jakarta: Amzah.
- Pusdiklat pegawai Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, Jakarta, edisi II, cet III.
- Terry, Georga R, 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj.J. Smith DFM, Jakarta: Bumi Aksara.

PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Peranan kepemimpinan Pendidikan Islam

Pengertian peran adalah Perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Aspek dinamika dari status (kedudukan) apabila seseorang atau beberapa orang atau sekelompok orang atau organisasi yang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan jabatannya. Sedangkan pengertian peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin yang dijabarkan akan lebih mengarah pada peran kepala sekolah sebagai bentuk aplikasi langsung kepemimpinan dalam pendidikan Islam. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial.

Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama yang efektif antara kepala sekolah dan seluruh stafnya. Dengan demikian peranan kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam kunci keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya.

Adapun peranan kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah dalam hal ini adalah sebagai *leader* atau pemimpin, administrasi atau manajemen, dan supervisi pendidikan.

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) pendidikan

Peran sebagai leader akan tercermin pada kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan untuk berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar rumah.

2. Kepala sekolah sebagai administrator dan manajer pendidikan

Peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya bahwa seorang kepala sekolah harus mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.¹²⁶ Agar kepala sekolah mampu menjalankan perannya, maka kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam tiga ketrampilan dibawah ini:

a. *Technical Skills*

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan tehnik melaksanakan kegiatan khusus
- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut

a) *Human Skills*

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama

126 Ahkmad Sanusi dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), 117.

- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- 4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis
- 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima

b) *Conceptual Skills*

- 1) Kemampuan analisis
- 2) Kemampuan berfikir rasional
- 3) Ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan
- 5) Mampu mengantisipasi perintah
- 6) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial

b. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan sekolah itu tercapai dengan maksimal. Hal-hal yang perlu dilakukan

kepala sekolah dalam memberikan binaan sebagai supervisor adalah:

- 1) Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat
- 2) Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat
- 3) Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru
- 4) Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku
- 5) Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah
- 6) Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

B. Fungsi Kepemimpinan Islam

Fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama

terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu:

1. Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
2. Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dan sebagainya.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi yang didasarkan pada situasi sosial tersebut memiliki dua dimensi,¹²⁷ yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.

127 Iqul, *Tugas dan Fungsi Kepemimpinan*, 2011 <http://daqoiqul.blogspot.com>. diakses tanggal 8 Oktober 2013

2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menajainkan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam

melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan ssorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Fungsi kepemimpinan tidak dapat langsung disimpulkan menjadi beberapa poin, dikarenakan banyak pakar yang melakukan analisis mengenai fungsi kepemimpinan yang didasarkan pada sudut pandang kebutuhan adanya pemimpin. Menurut William R. Lassey

dalam Wahjosumidjo, menyebutkan dua macam fungsi kepemimpinan,¹²⁸ yaitu:

1. Fungsi menjalankan tugas

Fungsi ini harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang tergolong fungsi ini adalah:

- a. Kegiatan berinisiatif, antara lain usul pemecahan masalah, menyarankan gagasan – gagasan baru, dan sebagainya.
- b. Mencari informasi, antara lain mencari klasifikasi terhadap usul – usul atau saran serta mencari tambahan informasi yang diperlukan.
- c. Menyampaikan data atau informasi yang sekiranya ada kaitannya dengan pengalamannya sendiri dalam menghadapi masalah yang serupa.
- d. Menyampaikan pendapat atau penilaian atas saran – saran yang diterima.
- e. Memeberikan penjelasan dengan contoh – contoh yang lebih dapat mengembangkan pengertian.
- f. Menunjukkan kaitan antara berbagai gagasan atau saran-saran dan mencoba mengusulkan rangkuman gagasan atau saran menjadi satu kesatuan.

128 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 39.

- g. Merangkum gagasan-gagasan yang ada kaitannya satu sama lain menjadi satu dan mengungkapkan kembali gagasan tersebut setelah didiskusikan dalam kelompok.
- h. Menguji apakah gagasan-gagasan tersebut dapat dilaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang akan dilaksanakan.
- i. Membandingkan keputusan kelompok dengan standar yang telah ditetapkan dan mengukur pelaksanaannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- j. Menentukan sumber-sumber kesulitan, menyiapkan langkah-langkah selanjutnya yang diperlukan, dan mengatasi rintangan yang dihadapi untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.

2. Fungsi pemeliharaan

Fungsi ini mengusahakan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya. Yang termasuk fungsi ini antara lain:

- a. Bersikap ramah, hangat dan tanggap terhadap orang lain, mau dan dapat memujiorang lain atau idenya, serta dapat menerima dan menyetujui sumbangan fikiran orang lain.
- b. Mengusahakan kepada kelompok, mengusahakan setiap anggota berbicara dengan

waktu yang dibatasi, sehingga anggota kelompok lain berkesempatan untuk mendengar.

- c. Menentukan penggunaan standar dalam pemilihan isi, prosedur dan penilaian keputusan serta mengingatkan kelompok untuk meniadakan keputusan yang bertentangan dengan pedoman kelompok.
- d. Mengikuti keputusan kelompok, menerima ide orang lain, bersikap sebagai pengikut/pendengar sewaktu kelompok sedang berdiskusi dan mengambil keputusan.
- e. Menyelesaikan perbedaan-perbedaan pendapat dan bertindak sebagai penengah untuk mengkompirmasikan pemecahan masalah.

Selain penjabaran di atas, terdapat pendapat pakar lain mengenai fungsi kepemimpinan dalam Islam, baik yang bersifat strategis maupun yang bersifat oprasional.¹²⁹ Fungsi strategisnya pemimpin itu sebagai: 1) Fasilitator yang membantu tercapainya sasaran dan tujuan jamaah, 2) Dinamisator yang menggerakkan dan memotori jama`ah menuju sasaran yang ingin dicapai, dan 3) Moral force, atau kekuatan moral yang mampu menjaga kohesi jama`ah dan menyelesaikan konflik serta perselisihan yang mungkin terjadi di dalam jama`ah.

129 Mujammi', *Teori Dasar Kepemimpinan dalam Islam*, 2011, <http://inicoretanku.wordpress.com>. diakses tanggal 8 oktober 2013

Sedangkan fungsi operasionalnya pemimpin itu sebagai: 1) Organisator yang mengorganisir dan mengatur relasi dan keterikatan antar individu atau kelompok yang ada dalam jamaah, 2) Manajer, yang memenej berbagai potensi yang ada dalam jama'ah untuk kemudian dimanfaatkan untuk mencapai tujuan jamaah, dan 3) Administrator yang menata, menjaga, mengevaluasi hasil yang sudah dicapai oleh jamaah. untuk mencapai tujuan yang lebih jauh lagi.

DAFTAR RUJUKAN

- Departemen RI, *Al-Qur'an*, (Semarang: Toha Putra, 2001)
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2005)
- Sanusi dkk, Ahkmad, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986)
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)
- Iqul, *Tugas dan Fungsi Kepemimpinan*, 2011
- Mujammi', *Teori Dasar Kepemimpinan dalam Islam*, 2011,
-, *Urgensi Kepemimpinan dalam Islam*, 2007

KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER

A. Kepala Sekolah sebagai Leader Pendidikan

Agar proses penyelenggaraan pendidikan di madrasah berjalan dengan baik, kepala madrasah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (*leader*), bukan bertindak sebagai *boss*. Ada perbedaan di antara keduanya. William Glasser (1992) mengemukakan metafora yang membedakan antara *leader* dan *boss*. *Boss* suka mengendalikan, mengandalkan kekuasaan, menciptakan rasa takut, menyalahkan anak buah, dan membuat suasana kerja kadang-kadang menyebalkan. Sedangkan *leader* perilakunya memimpin dan mengayomi, mengandalkan kerjasama dengan bawahan, menganggap bawahan sebagai mitra, menciptakan rasa percaya diri, memperbaiki kesalahan bawahan dan membuat pekerjaan menjadi menarik.¹³⁰

Dalam hubungannya dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha Kepala

130 Kepala Madrasah Sebagai The Key Person Madrasah, dalam <http://svarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/>. Diakses tanggal 22 September 2012 jam 14.25

Sekolah dalam memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah.¹³¹

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap kepemimpinannya. Ia harus bisa menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan baik segenap tugas pengajaran, sehingga mereka mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis.¹³²

Sebagai seorang pemimpin (*leader*), seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan sebagai berikut:

1. Memiliki kepribadian yang kuat.

131 *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan*, dalam <http://www.majalahpendidikan.com/2011/05/kepala-sekolah-sebagai-pemimpin.html> Diakses tanggal 22 September 2012 jam 14.21

132 <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2179166-kepala-madrasah-sebagai-pemimpin/> Diakses tanggal 22 September 2012 jam 14.20

2. Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lain.
3. Memiliki upaya untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawannya.
4. Mau mendengar kritik/ usul/ saran yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri.
5. Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinya.
6. Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak.
7. Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah.
8. Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak.¹³³

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dinalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab,

133 Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 38.

(4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan untuk berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar rumah.

Implementasi kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, dan *Laissez Faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga

dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mungkin bersifat *laissez-faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Kepala sekolah sebagai *leader* dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.¹³⁴

B. Fungsi Pemimpin (leader)

Menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat

134 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), 115.

diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjabarkan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan ssorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.¹³⁵

C. Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai leader

1. Visi yang Utuh

Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya
- b. Beragama dan taat melaksanakan ajarannya
- c. Berniat baik sebagai kepala sekolah
- d. Berlaku adil dalam memecahkan masalah
- e. Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa
- f. Bersikap *tawadhu* (rendah hati)
- g. Berhasrat untuk memajukan sekolah
- h. Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya

135 <http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03/tugas-dan-fungsi-pemimpin.html> Diakses tanggal 14 Januari 2013 jam 13.17

- i. Bertanggungjawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya¹³⁶
2. Tanggung Jawab
Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggungjawab. Hal ini memberikan kontribusi keyakinan dan keimanan akan kemampuan, dan menciptakan wibawa dalam diri bawahannya. Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah.¹³⁷
3. Keteladanan
Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala sekolah. Melalui pembinaan yang intensif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. Satu kata dengan perbuatan adalah pepatah yang harus selalu diingatkan oleh para kepala sekolah. Kelakuan kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen kepala sekolah yang efektif.¹³⁸
4. Memberdayakan Staf

136 E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 23.

137 *Ibid.*, 26.

138 *Ibid.*, 28.

Tiga hal sederhana yang dapat dilakukan setiap hari untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

- a. Apresiasi (*Appreciation*)
- b. Pendekatan (*Approach*)
- c. Perhatian (*Attention*)¹³⁹
5. Mendengarkan Orang Lain (*Listening*)
Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi seorang kepala sekolah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru, dan warga sekolah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala sekolah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan seluruh warga sekolah, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.¹⁴⁰
6. Memberikan Layanan Prima
Beberapa upaya sekolah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut:
 - a. Disiplin kehadiran guru.
 - b. Sikap ramah guru.
 - c. Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.
 - d. Memberi penghargaan/ pujian yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi.

139 *Ibid.*, 29.

140 *Ibid.*, 31.

- e. Memberi teguran/ hukuman yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran.
- f. Memberi layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan tambahan belajar.
- g. Bersikap ramah dan kooperatif dengan masyarakat dan orang tua.
- h. Membantu peserta didik secara optimal dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah.
- i. Menjaga keharmonisan dengan instansi terkait baik atasan maupun lainnya.
- j. Melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan memperbaiki layanan yang kurang memuaskan.¹⁴¹

7. Mengembangkan Orang

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di sekolah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi, dapat mengembangkan kemampuan dan karirnya secara optimal. Hal ini memberi dampak terhadap mutu layanan yang diberikan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran.¹⁴²

8. Memberdayakan Sekolah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang

141 *Ibid.*, 36.

142 *Ibid.*, 37.

dibina. Pemberdayaan lebih dari sekedar pendelegasian tugas dan kewenangan tetapi juga pelimpahan proses pengembangan keputusan dan tanggungjawab secara penuh. Manfaat pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga mendatangkan manfaat lain bagi individu-individu dan organisasi. Manfaatnya bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan tugasnya, dan memberi rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan manfaat bagi organisasi adalah meningkatkan efektivitas organisasi.¹⁴³

9. Fokus pada Peserta Didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Proses belajar (*learning process*) harus menjadi perhatian utama kepala sekolah, dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan prima harus diberikan pada peserta didik bukan hanya kepada peserta didik yang normal, tetapi juga perlu diberikan kepada peserta didik yang punya masalah seperti yang lambat belajar (*slow learner*), karena peserta didik seperti ini harus mendapat layanan dan pembelajaran yang agak berbeda.¹⁴⁴

143 *Ibid.*, 40.

144 *Ibid.*, 44.

10. Manajemen yang Mengutamakan Praktik

Seorang kepala sekolah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata. Dalam manajemen modern sering dinyatakan bahwa apa yang diperbuat oleh pemimpin tidak akan dilihat prestasinya melainkan akan dilihat hasilnya. Bila hasilnya sesuai dengan rencana dan harapan berarti pemimpin tersebut berhasil dalam tugasnya. Keberhasilan seorang pemimpin harus didukung oleh dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada tugasnya. Di samping itu, juga harus energik dalam arti penuh tenaga dalam melaksanakan tugasnya.¹⁴⁵

Sebagai top leader lembaga pendidikan kepala sekolah harus bisa menetapkan kebijakan pokok dengan membuat keputusan yang pasti akan arah tujuan lembaga tersebut, kemudian menjabarkannya menjadi program yang terinci. Pelaksanaan program berikut skala prioritas dibagi habis kepada para pembantunya.

145 *Ibid.*, 45.

DAFTAR RUJUKAN

- E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005
- Mulyono, *Educational Leadership; Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: UIN-Malang Press, 2009
- Supriyatno, Triyo, dan Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2179166-kepala-madrasah-sebagai-pemimpin/>
- <http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03/tugas-dan-fungsi-pemimpin.html>
- <http://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/>
- <http://www.majalahpendidikan.com/2011/05/kepala-sekolah-sebagai-pemimpin.html>

Peran Kepala Sekolah sebagai administrator

A. Administrasi

Administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari "ad" dan "ministrare", kata "ad" artinya sama dengan kata "to" dalam bahasa Inggris yang berarti ke atau kepada, sedangkan kata "ministrare" yang dalam bahasa Inggris adalah "serve" yang berarti melayani, membantu atau mengarahkan.¹⁴⁶ Dengan demikian dapat dipahami bahwa administrasi adalah kegiatan yang memberikan pelayanan, bantuan dan pengarahan kepada sesuatu untuk mencapai suatu tujuan.

Untuk memahami pengertian administrasi secara lengkap, berikut ini adalah pendapat para ahli yang mengemukakan pengertian administrasi.

1. Menurut Sondang P. Siagian mengatakan administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁴⁷
2. Ars. The Liang Gie mengatakan bahwa administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilaksanakan oleh sekelompok

146 Asnawir, *Administrasi Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2005), 1.

147 Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 7.

orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁴⁸

- r. Drs. Soehari Trisna, dalam segi-segi Administrasi Sekolah mengatakan administrasi adalah keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih dengan secara rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efisien.¹⁴⁹
4. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, dalam Pedoman Pelaksanaan Kurikulum, buku III D. Dikatakan bahwa administrasi adalah usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personel maupun material) secara efektif dan efisien guna untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.¹⁵⁰

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat dipahami bahwa administrasi adalah semua kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Kepala Sekolah.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010, Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah

148 *Ibid.*, 7.

149 *Ibid.*, 8.

150 Asnawir, *Administrasi Pendidikan.*, 3.

tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).¹⁵¹

Meskipun sebagai guru yang mendapat tugas tambahan, kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah. Para pakar pendidikan dan administrasi pendidikan cenderung sependapat bahwa kemajuan besar dalam bidang pendidikan hanya mungkin dicapai jika administrasi pendidikan itu sendiri dikelola secara inovatif serta bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan administrasi tersebut di suatu sekolah.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan professional yang menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, dimana ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial¹⁵². Disamping itu pelaksanaan Otonomi Daerah mengharuskan kepala sekolah untuk mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi peraturan yang berlaku di daerah masing-masing.

151 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010

152 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007

Mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, atau secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kepala Sekolah berfungsi dan bertugas sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Pemimpin/Leader, Inovator, Motivator.

Sebagai seseorang pemimpin tentu diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Hal itu disebabkan karena kepala sekolah nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki syarat kepribadian tertentu.

1. Syarat-syarat Kepribadian Kepala Sekolah

Syarat-syarat tersebut antara lain sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi di bawah ini:

- a. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik
- b. Percaya diri sendiri dan bersifat membership
- c. Cakap bergaul dan ramah tamah
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik
- e. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa
- f. Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya.
- g. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.

- h. Memiliki keseimbangan /kestabilan emosional dan bersifat sabar
 - i. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi
 - j. Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab
 - k. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya
 - l. Bijaksana dan berlaku adil
 - m. Disiplin
 - n. Berpengetahuan dan berpandangan luas
 - o. Sehat jasmani dan rohani¹⁵³
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seseorang yang menduduki profesi sebagai kepala sekolah dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mewarnai pola kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, sebagai berikut:

1. Faktor-faktor legal yang berpengaruh dalam kependidikan.
2. Kondisi sosial ekonomi dan konsep-konsep pendidikan sebagai pengaruh dalam kepemimpinan.
3. Hakekat dan atau ciri sekolah sebagai pengaruh kepemimpinan.
4. Kepribadian kepala sekolah dan latihan-latihan sebagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.

¹⁵³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1998), 84 – 90.

5. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam teori pendidikan sebagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan¹⁵⁴.

C. Tugas Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kepala sekolah sebagai administrator menurut Mulyasa memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah secara spesifik. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.¹⁵⁵ sampai disini dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah sebagai administrator bermakna kepala sekolah sebagai insan yang mengatur penatalaksanaan sistem administrasi pendidikan.

¹⁵⁴ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 16.

¹⁵⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, 97.

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas maka:

1. Kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas, tetapi juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
2. Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka bisa mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi.
3. Kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi¹⁵⁶.

D. Kemampuan Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kemampuan-kemampuan kepala sekolah terkait sebagai administrator dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional berikut:¹⁵⁷

1. Kemampuan kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan

156 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 110.

157 *Ibid.*, 103.

2. Kemampuan mengelola administrasi kegiatan praktikum dan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar mengajar.
2. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua dan peserta didik.
3. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.
4. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel.
5. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi

surat keputusan, pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.

6. Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

E. Tanggung Jawab Kepala Sekolah Sebagai Administrator.

Menurut M. Ngalim Purwanto bahwa: Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya.¹⁵⁸ Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

Adapun fungsi administrasi dalam pendidikan ialah:

1. Membuat Perencanaan

Kepala sekolah dituntut agar mampu membuat perencanaan, paling tidak perencanaan tahunan yang

158 M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. VIII, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998). 52.

hendak dilaksanakan oleh sekolah yang dipimpinnya. Adapun cakupan perencanaan tahunan itu meliputi:

- a. Program Pengajaran
- b. Kesiswaan
- c. Kepegawaian
- d. Keuangan
- e. Perlengkapan¹⁵⁹

2. Menyusun Organisasi Sekolah

Organisasi memainkan peranan penting dalam fungsi administrasi karena merupakan tempat pelaksanaan semua kegiatan administrasi. Selain itu, dilihat dari fungsinya organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugasnya masing-masing.

Penyusunan organisasi merupakan tanggungjawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan. Sebelumnya ditetapkan, penyusunan organisasi itu sebaiknya dibahas bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh benar-benar merupakan kesepakatan bersama. Selain menyusun struktur organisasi, kepala sekolah juga bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang kepada setiap

159 <http://mufazi881.blogspot.com/2009/12/kepala-sekolah-sebagai-supervisor.html>, di unduh pada tanggal 22 Oktober 2013 pukul 08: 15 WIB.

anggota administrasi sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Dalam penyusunan organisasi sekolah, kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini; mempunyai tujuan yang jelas, para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut, adanya kesatuan arah sehingga menimbulkan kesatuan tindakan dan pikiran, adanya kesatuan perintah; para bawahan mempunyai atasan langsung, adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi itu, adanya pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, struktur organisasi disusun sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian, pola organisasi bersifat permanen dan adanya jaminan keamanan dalam bekerja serta garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab secara hirarki jelas tergambar di dalam struktur organisasi.

3. Bertindak Sebagai Koordinator

Pengoordinasian organisasi sekolah ini merupakan wewenang dari kepala sekolah. Dalam melakukan pengoordinasian ini sebaiknya kepala sekolah bekerja sama dengan berbagai bagian dalam organisasi, agar pengoordinasian yang dilakukan dapat menyelesaikan semua hambatan dan halangan yang ada.

Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengoordinasikan bawahannya, yang kegiatannya meliputi pengawasan, penilaian, pengarahan dan bimbingan terhadap setiap personal organisasi sekolah.

Dalam pelaksanaan pengoordinasian kepala sekolah sebaiknya bekerja sama dengan berbagai bagian dalam organisasi sekolah, seperti wali kelas, tata usaha, bimbingan dan penyuluhan, guru bagian kurikulum dan lain sebagainya.

4. Melaksanakan Pengelolaan Pegawai

Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengelola kepegawaian dalam organisasi sekolah, diantaranya kepala sekolah dapat mengangkat, mempromosikan, menempatkan atau menerima pegawai baru, baik itu sebagai guru, TU ataupun pembimbing ekstra kurikuler. Dalam pengelolaan kepegawaian, kepala sekolah harus memperhatikan kesinambungan kondisi dan kemampuan pelaksanaannya, antara: jenis kelamin, bakat, kekuatan fisik, latar belakang pendidikan dll.

Adapun cara-cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan pegawai, antara lain: mengadakan diskusi, membentuk koperasi, membentuk ikatan keluarga sekolah, memberikan bantuan dan kesempatan seluas-luasnya kepada para pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, mengusulkan dan mengurus kenaikan gaji atau pangkat guru-guru dan pegawai tepat pada waktunya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Daftar Rujukan

- Asnawir, *Administrasi Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2005).
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005).
- E. Mulyasa, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007)
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005).
- H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2005)
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1998),
- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984).
- J Van Der Schrofeff & Willem H. Makaliwe, *Manajemen dan Organisasi Perusahaan* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1983)
- M. Ngalim Purwanto, MP., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. VIII, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007
Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010
<http://mufazi881.blogspot.com/2009/12/kepala-sekolah-sebaga-supervihsor.html>, di unduh pada tanggal 22 Oktober 2013 pukul 08: 15 WIB.

KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

A. Figur Kepala Sekolah

Sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai “bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, di sini dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan.

Kepala sekolah merupakan tokoh kunci keberhasilan sekolah/sekolah. Kepala sekolah/sekolah adalah kunci kesuksesan pendidikan di sekolah atau di sekolah. Sudarwan Danim, menyebut kepala sekolah (baca sekolah) sebagai *the key person*-penanggung jawab utama atau factor kunci untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sekolah. Apakah sekolah itu menjadi efektif, menjadi sekolah yang sukses, atau sebaliknya, semua tergantung dengan peran seorang kepala sekolah.¹⁶⁰

Hal ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah memiliki peran yang begitu besar di dalam meraih cita-cita

160 Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 96.

(visi, misi dan tujuan) sekolah. Ini berarti profesionalisme seorang kepala sekolah menjadi sebuah keharusan. Keller dalam bukunya Sudarwan Damin memperjelas pernyataan ini dengan ungkapan sebagai berikut; *"the key to the educational cookie is the principal. The principal is the motivational yeast: how high the students and the teachers rise to their challenge is the principal's responsibility"*.¹⁶¹ Dengan ini dapat diketahui bahwa, peran seorang kepala sekolah sangatlah prinsipil. Bagaimana seorang kepala sekolah mampu mengolah dunia pendidikan dengan memberikan dorongan/dukungan semangat kepada para murid dan juga para guru. Motivasi kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk membuat sebuah perubahan dari setiap respon yang ia terima dari orang-orang yang berada di sekitarnya.

Secara operasional, kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyelaraskan semua sumber daya (resources) sekolah yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan factor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang dipimpinnya menuju sekolah yang bermutu dan berkualitas. Bermutu dalam bidang pelayanan publik, di bidang pembelajaran, sarana prasarana, pengembangan SDM, baik di bidang prestasi akademik maupun non akademik.

Kepemimpinan kepala sekolah pada manajemen pendidikan modern sebaiknya menerapkan konsep "kepemimpinan seni" (*leadership is an art*). Pemimpin yang

161 *Ibid.*, 97.

professional menurut Sudarwan Danim adalah seorang "seniman" dalam memimpin. Dengan seni memimpin, kita dapat membedakan kepemimpinan setiap orang. Seni memimpin dilakukan dalam bentuk gaya memimpin, teknik memimpin dan cara atau kiat memimpin. Setiap orang memiliki seni memimpin sendiri-sendiri.¹⁶²

Tetapi untuk keterampilan umum yang dibutuhkan seorang pemimpin pada dasarnya sama. Menurut Robert L. Katz dalam Sudarwan Danim, mengemukakan tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah/sekolah, yakni;

1. *Technical Skill* (keterampilan teknis), yaitu ketrampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis dan teknik-teknik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
2. *Human Relation Skill* (ketrampilan hubungan dengan manusia), yakni ketrampilan menjalin komunikasi dengan menciptakan kepuasan dengan para guru dan pegawai, bersikap terbuka/transparans, ramah tamah, menghargai dan memotivasi para guru, pegawai, siswa dan orang tua untuk kemajuan sekolah.
3. *Conceptual Skill* (ketrampilan konseptual), yakni ketrampilan memformulasikan pikiran, memahami konsep dan teori serta mampu mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari, menyusun *planning*,

162 *Ibid.*, 15.

budgeting, organizing, staffing, actuating, coordinating, communicating, controlling, evaluating and reporting dan mengembangkan sikap kesejawatan yang akrab dengan seluruh civitas sekolah.¹⁶³

Untuk memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bukan hanya melakukan fungsi sebagai manajer dan leader saja tetapi ada peran-peran lain yang harus dijalani dan melekat dengan kepala sekolah dalam tugas operasional sehari-hari. Mulyasa menuliskan tujuh peran kepala sekolah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di sekolah/sekolah yang disingkat dengan 'EMASLIM', yaitu peran sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator*.¹⁶⁴

Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional. Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme ini membutuhkan dukungan

163 *Ibid.*, 217.

164 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 97.

dari pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah bukan sekedar leader ataupun manajer saja, tetapi kecakapan seorang pemimpin di sekolah dalam memimpin, mengatur, merencanakan, mengawasi, mendidik/membina, mengevaluasi, memupuk semangat guru dan pegawai demi tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

B. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Secara terminologis, supervisi adalah "kegiatan yang dijalankan terhadap orang dewasa dan alat-alat dalam rangka mempertahankan atau mengubah pengelolaan sekolah untuk mempengaruhi langsung pencapaian tujuan instruksional sekolah/sekolah".¹⁶⁵ Supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja dengan guru dan petugas pendidikan lainnya".¹⁶⁶ Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam menyimpulkan pengertian supervisi sebagai "Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah/sekolah. Ia berintikan program pengajaran dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain seperti guru, sarana prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian".¹⁶⁷

Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya tugas para pengawas, tetapi juga tugas kepala sekolah terhadap guru-guru dan pegawai-pegawai di sekolah.¹⁶⁸ Administrasi dan supervisi merupakan alat penunjang untuk mencapai tujuan pendidikan. Demikian juga halnya tujuan pendidikan di sekolah dapat

165 Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, (Malang: Sarana Press, 1986), 6.

166 *Ibid.*, 7

167 Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, (Departemen Agama Islam, 2003), 32.

168 Suryosubroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1994), 19.

tercapai bila di dalamnya ada kegiatan administrasi dan supervisi secara sistematis dan kontinu. Kegiatan supervisi di sekolah di laksanakan secara menyeluruh, meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kurikulum, murid, sarana, prasarana, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Sahertian mengemukakan bahwa supervisi merupakan usaha mengawali, mengarahkan, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran sehingga dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan setiap murid secara kontinu.¹⁶⁹

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa supervisi pendidikan perlu dilaksanakan dengan tujuan mengefektifkan proses belajar mengajar agar situasi dapat berkembang dengan baik.

Dalam bidang supervisi, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus. Kembali

169 Pied Suhertian, Mateheru F, *Prinsip dan Teknik Supervisi*, (Surabaya: Nasional, 1991), 29.

kepada fungsi supervisi, maka kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
8. Memberikan pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas.
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.¹⁷⁰

Seorang kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilihat tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan

170 Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 37.

memberi status dan fungsi pada seseorang. Dalam berfungsi, nampak peranan seorang sebagai supervisor jelas sekali. Sesuai dengan peranan hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor ialah member support (supporting), membantu (assisting) dan mengikut sertakan (sharing).¹⁷¹ Peranan seorang supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas, dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi bila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis atau *laissez faire*.¹⁷² Kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena kepala sekolah sebagai supervisor dalam meletakkan interaksi dan interelasi, yang bersifat mematikan kemungkinan-kemungkinan perkembangan.

Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja kepala sekolah sebagai supervisor. Para ahli mengemukakan bahwa seorang kepala sekolah berperan sebagai supervisor yang di dalamnya meliputi:

1. Koordinator

Seorang kepala sekolah dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-

171 *Ibid.*, 38.

172 *Ibid.*, 38.

guru. Contoh kongkret mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.

2. Konsultan

Seorang kepala sekolah dapat memberi bantuan bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya; kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.

3. Pemimpin kelompok

Sebagai pemimpin kelompok seorang kepala sekolah harus dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat pengembangan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan ketrampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working with the group*) dan bekerja melalui kelompok (*working trough the group*).¹⁷³

4. Evaluator

Sebagai evaluator seorang kepala sekolah dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefleksi dirinya, yaitu konsep dirinya

173 *Ibid...*, 39.

(*self concept*), ide/cita-cita dirinya (*self idea*), realitas dirinya (*self reality*).¹⁷⁴

Demikian seperti yang telah diungkapkan di atas bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor sangatlah vital karena bagaimanapun juga selain pengawas yang menjadi supervisor, kepala sekolah pun harus bisa memposisikan dirinya sebagai seorang supervisor.

C. Tujuan Diadakan Supervisi Oleh Kepala Sekolah

Menurut Pidarta tujuan operasional dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:¹⁷⁵

1. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan;
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid;
3. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber pengalaman belajar;
4. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri;
5. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya;
6. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

174 Olivia, Peter F, *Supervisory for Today's School*, (NY: Longman Inc., 1984), 19.

175 Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, 78.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa, kepala sekolah sebagai supervisor dituntut untuk pandai berkomunikasi intim dalam rangka menggali data dari guru dan siswa, meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Kepala sekolah harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Jelaslah kiranya, kepala sekolah di samping sebagai administrator yang pandai mengatur dan bertanggung jawab tentang kelancaran jalannya proses belajar mengajar, ia juga harus pandai dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor.

Ada beberapa prinsip supervisi yang perlu dijadikan acuan bagi kepala sekolah yaitu sebagai berikut:¹⁷⁶

1. Supervisi hendaklah bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu terhadap personal yang disupervisi (dibimbing dan diawasi) harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja
2. Supervisi harus realistis, mudah dilaksanakan
3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya
4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah dan pegawai sekolah yang disupervisi

¹⁷⁶ *Ibid.*, 53.

5. Supervisi didasarkan pada hubungan profesional
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap guru-guru dan pegawai sekolah
7. Supervisi tidak bersifat mendesak (*otoriter*)
8. Supervisi tidak didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan orang lain
10. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa
11. Supervisi hendaklah juga bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

Demikian dua fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Efektifitas dua fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah ini ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah itu sendiri dalam mensinergikan seluruh personal yang ada di dalam sekolah tersebut. Dilihat dari kedudukannya sebagai administrator dan supervisor maka dapat dikemukakan bahwa kedudukan sebagai kepala sekolah adalah kedudukan yang sangat banyak dan berat. Banyaknya tugas tersebut menuntut kepala sekolah untuk memilih beberapa orang yang dapat membantunya sebagai pelaksana operasional. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki kepandaian khusus dalam mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain seperti memilih wakil kepala sekolah.

D. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa supervisi berasal dari bahasa Inggris, *supervision* yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*, mengandung pengertian melihat dengan sangat teliti pekerjaan secara keseluruhan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam menyimpulkan pengertian supervisi sebagai "Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah. Ia berintikan program pengajaran dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain seperti guru, sarana prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian".¹⁷⁷

Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.¹⁷⁸

Jadi supervisi mempunyai pengertian yang luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan

177 Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, (Departemen Agama Islam, 2003), 32.

178 Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, (Bandung:PT. Remaja Rosda Karya, 2008),76.

alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran.

Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari demikian. Supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personil maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.

Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala Sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai sekolahnya. Kegiatan ini juga mencakup penelitian, penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pemberian jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.¹⁷⁹

1. Diskusi Kelompok.

Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan

179 E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012),254-256.

masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau diluar kelas. Diskusi kelompok ini dapat dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran,

2. Kunjungan Kelas.

Kunjungan kelas dapat digunakan oleh Kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan guru, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan. Pelaksanaan kunjungan kelas oleh kepala sekolah dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah atau atas undangan guru.

3. Pembicaraan individual.

Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut tenaga kependidikan.

4. Simulasi Pembelajaran.

Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervise berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya. Sebagai introspeksi diri. kegiatan ini dapat dilakukan secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Kegiatan pengawasan kepala sekolah beraneka ragam, selain yang disebutkan diatas, seorang kepala juga melakukan kontrol lainnya mulai dari meneliti gedung sekolah hingga pengadaan tenaga-tenaga profesional dalam sekolahnya. Kepala Sekolah berhak menentukan bagian-bagian mana saja yang perlu ditambah atau dibangun kembali, bagaimana kebersihan lingkungan sekolah, apakah diperlukan penanaman pohon, penambahan lapangan olah raga, keadaan kamar mandi/WC, kantin sekolah dan lain sebagainya.

Selain itu kepala sekolah juga harus menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah, seperti

penambahan laboratorium, alat-alat peraga, menyediakan tenaga pengajar andal yang mampu mengajar dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja di antara pegawainya. Semua itu berfungsi untuk meningkatkan perkembangan sekolah yang dipimpinnya.

Dari uraian di atas tampak bahwa peranan kepala sekolah dalam kegiatan supervisi sangatlah banyak. Karena itu, sebaiknya pelaksanaan semua kegiatan supervisi tersebut, kepala sekolah melibatkan para stafnya sehingga seluruh kegiatan supervisi dapat dilaksanakan dan berjalan dengan lancar.

Kepala Sekolah sebagai bagian dari suatu sekolah juga menjadi objek dari supervisi pendidikan tersebut. Dan sebagai pemegang tertinggi dalam suatu sekolah juga perlu disupervisi, karena melihat dari latar belakang perlunya supervisi pendidikan, bahwa kepala sekolah itu juga perlu tumbuh dan berkembang dalam jabatannya, maka kepala sekolah harus berusaha mengembangkan dirinya, meningkatkan kualitas profesionalitasnya serta menumbuhkan semangat dalam dirinya dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah. Tidak jauh berbeda dengan supervisi kepada guru, kepala sekolah disupervisi oleh seorang pengawas.

Sistem dan pelaksanaannya hampir sama dengan supervisi guru. Namun ada perbedaan jika guru pada pelaksanaan pembelajaran kalau kepala sekolah pada bagaimana ia mampu melaksanakan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah

yang sesuai dengan yang telah ditetapkan seperti pengelolaan dan manajemen sekolah.¹⁸⁰

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah merupakan suatu kegiatan untuk melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di Sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Dengan supervisi, akan memberikan inspirasi untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah lebih banyak, waktu lebih cepat, cara lebih mudah, dan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri.

Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah merupakan kegiatan yang sangat penting untuk membina guru. Melalui pengawasan yang jujur, tulus dan objektif diharapkan dapat membantu memecahkan berbagai masalah berkenaan dengan tugas guru sebagai pengajar, pendidik, pelatih dan pembina siswa di Sekolah.

180 Baharuddin Harahap, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: CV Damai Jaya, 1985), 29-31

DAFTAR RUJUKAN

- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Departemen Agama Islam, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- , *Manajemen dan Kepemimpinan kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- Harahap, Baharuddin, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: CV Damai Jaya, 1985.
- Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: TERAS, 2009.
- Peter F, Olivia, *Supervisory for Today's School*, NY: Longman Inc., 1984.
- Pidarta Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Malang: Sarana Press, 1986.
- Purwanto Ngalim, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2008.
- Suhertian Pied, F Matcheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi*, Surabaya: Nasional, 1991.

Suprayogo, Imam, *Memelihara "Sangkar" Ilmu*, Malang: Citra Mentari Group, 2004.

Suryosubroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1994.

VISIONARY LEADERSHIP

A. Kepemimpinan Visioner

Era Globalisasi menuntut proses dan hasil pendidikan harus terjadi peningkatan agar hasilnya mampu bersaing dengan lulusan pada tataran dalam negeri maupun luar negeri. Dimana untuk saat ini lulusan keguruan yang ada di dalam negeri belum secara keseluruhan bisa diterima oleh pihak penyedia, penyelenggara, penerima tenaga kerja baik dalam dan luar negeri. Hal ini terlihat secara nyata bahwa di lapangan, keberadaan otonomi sekolah "kurang mampu" menciptakan lulusan yang dapat bersaing dengan hasil lulusan pendidikan yang dilaksanakan oleh pendidikan di luar negeri.

Pelaksanaan otonomi pendidikan/sekolah seharusnya mampu meningkatkan taraf hasil pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan pendidikan. Hal tersebut dapat dibuktikan dalam kriteria perolehan tingkat penghargaan dan pendapatan yang lebih besar perhatiannya pada hasil lulusan luar negeri dibandingkan lulusan dalam negeri. Mengapa bisa terjadi seperti itu? Untuk menjawab hal ini sangat komprehensif yang harus dilihat dari berbagai aspek, tetapi, salah satu cara agar hasil pendidikan pada tingkat local dapat diakui oleh stakeholder baik pada lingkup nasional dan

internasional, maka orang yang akan memimpin pendidikan (baik pada level birokrat dan level institusional) harus berani dan mampu melakukan perubahan (transformasi).

Transformasi dimulai dengan mempunyai visi tentang arah pendidikan di masa yang akan datang. Dengan catatan, Visi tersebut harus betul-betul dilaksanakan tidak hanya sebagai ungkapan belaka, dan didukung oleh anggota organisasi yang berada di dalamnya. Rendahnya produktivitas secara otomatis dipercaya sebagai penyebab rendahnya kualitas sumber daya manusia. Tuntutan peningkatan produktivitas pendidikan tidak saja terletak pada perbaikan dan peningkatan mutu input dan output, tetapi juga mutu proses yang digerakkan oleh kekuatan manajerial dan kepemimpinan pengelola kependidikan baik di tingkat pusat (level Birokrat pendidikan), dan level Institusional (Rektor atau Kepala Sekolah).

Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi yang akan dijadikan dasar pencapaian tujuan. Visi yang dijalankan secara konsisten harus menuntut perubahan budaya yang lebih berorientasi pada mutu baik proses maupun hasil pendidikan. Dengan demikian hal penting yang memposisikan diri sebagai komponen yang memberikan pengaruh yang kuat pada efektifitas pencapaian pendidikan yang berkualitas di era desentralisasi adalah *Visionary Leadership*.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat penilaian umum bahwa pemimpin pendidikan

(khususnya di tingkat satuan pendidikan) belum menjalankan fungsi kepemimpinannya apalagi *Visionary leadership* sebagai tuntutan perubahan organisasional. Belum optimalnya fungsi kepemimpinan akan berpengaruh kuat terhadap penciptaan, pembentukan, dan eksistensi budaya pendidikan baik pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan, karena budaya menjadi representasi kepemimpinan dari seorang pemimpin pendidikan.

Rendahnya kemampuan manajerial organisasi pendidikan lebih banyak disebabkan karena kurangnya keahlian manajemen pendidikan yang merefleksikan pada kepemimpinan pendidikan dari tingkat konsep maupun praktis. Sedangkan komponen kehidupan di luar organisasi pendidikan telah berkembang pesat dan menuntut sikap responsive, akomodatif dan apresiatif dalam menjawab tantangan zaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang dan menganalisis kelemahan serta ancaman sehingga menjadi suatu kekuatan bagi perumusan visi, misi dan tujuan pendidikan Nasional.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan "*school based management*" dan didambakan bagi produktivitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan, melakukan transformasi yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang

profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan. Karena visi adalah daya pandang jauh kedepan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat.¹⁸¹

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama, Visi menggambarkan masa depan yang ideal.

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir tertentu. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

181 Sudarwan denim, *visi baru manajemen sekolah*, (Jakarta:PT bumi aksara,2006),71.

Visionary Leadership muncul sebagai respon dari statement "*the only thing of permanent is change*" yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *shared* dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global. "*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists*".¹⁸² Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

Visionary Leadership didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai comparative dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau

182 Burt Nanus, *alih bahasa oleh Frederick Ruma, Kepemimpinan Visioner*, (Jakarta: Prenhallindo 2001), 94.

diwujudkan melalui komitmen semua personil. Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang Pemimpin harus :

1. Memahami Konsep Visi.

Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zama adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.

2. Memahami Karakteristik dan Unsur Visi.

Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan.
- b. mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standar of excellence*.
- c. menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen.
- d. menciptakan makna bagi anggota organisasi.
- e. merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi.
- f. menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
- g. kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

3. Memahami Tujuan Visi.

Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu:

- a. memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi.
- b. memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar.
- c. membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.¹⁸³

B. Langkah-langkah Menjadi Visionary Leadership

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direayasa dan ditumbuhkembangkan.

1. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama

183 *Ibid.*, 95.

2. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan citacita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut:

- a. pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.
- b. merumuskan strategi secara konsensus.
- c. membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.

3. Transformasi Visi

Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*

4. Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi

kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat, yaitu: Penentu Arah, Agen Perubahan, Juru Bicara, dan Pelatih dan komunikator.¹⁸⁴

C. Kepemimpinan Visioner dalam Menghasilkan Produktivitas Pendidikan

Produktivitas pendidikan dapat dilihat atau diukur dari sudut efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan hasil proses pendidikan. Efektivitas pendidikan dapat dilihat dari sudut prestasi dan proses pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan dan keluaran yang merata, bermutu, relevan, dan mempunyai nilai ekonomi yang berarti bagi lulusan. Maksud Pemerataan adalah mampu menampung masukan dan menghasilkan tamatan dengan hasil pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan. Mutu pendidikan dapat dilihat dari nilai tambah yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan baik dalam produk dan jasa pelayanan yang mampu bersaing di lapangan kerja sesuai keperluan stakeholder. Relevan maksudnya adalah adanya keterkaitan dan kesepadanan dengan keperluan masyarakat yang sedang membangun, baik dalam hal ketenagaan, maupun dengan ilmu yang dihasilkan. Sedangkan Nilai ekonomi ialah barang dan jasa, atau tamatan yang dikeluarkan oleh suatu lembaga pendidikan mempunyai

184 Burt Nanus, alih bahasa oleh Frederick Ruma, *Kepemimpinan Visioner*, (Jakarta: Prenhallindo 2001), 95.

makna ekonomi, dimana hasil lulusan akan mendapatkan penghargaan yang baik atau layak

Proses pendidikan meliputi motivasi belajar yang tinggi pada peserta didik, disiplin, semangat dan etos kerja yang tinggi pada tenaga kependidikan yang bertautan dengan proses pendidikan disertai dengan etika profesi kependidikan. Efisiensi pendidikan berkenaan dengan memanfaatkan tenaga, fasilitas, dana dan waktu yang seminimal mungkin, tetapi dapat menciptakan hasil yang banyak, bermutu, relevan dan bernilai ekonomi yang maksimal. Oleh karena itu, produktivitas pendidikan merupakan salah satu kriteria keberhasilan pengelolaan pendidikan yang diharapkan dapat membekali kualitas kemandirian manusia Indonesia seutuhnya dan kualitas kemandirian masyarakat Indonesia yang menjadi sasaran utamanya. Sedangkan konsepsi produktivitas merupakan suatu hasil pekerjaan dari seseorang berdasarkan waktu yang dikeluarkannya untuk melakukan tugas, yang didukung dengan teknologi, lay-out pekerjaan, metode sehingga kinerja karyawan hasilnya memuaskan.¹⁸⁵ Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan yang produktif dapat dihasilkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam visi.

Berdasarkan hal tersebut, agar dapat menciptakan pendidikan yang produktif, maka setiap pemimpin yang melaksanakan tanggungjawabnya harus mampu menetapkan

185 Sutermeister, Robert A, *People and Productivity*, (Third Edition, McGraw-Hill Book Company 1976), 2.

terlebih dahulu visi dalam melaksanakan program kerjanya guna dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Visi yang akan ditetapkan, dirumuskan terlebih dahulu dengan melibatkan unsur-unsur yang berkompeten dibidang pendidikan dengan melibatkan stakeholder. Sebelum seorang pemimpin menetapkan Visi, maka pemimpin tersebut perlu mempunyai pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Dengan demikian, terciptanya visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, informasi, pengetahuan dan penilaian. Sehingga dibutuhkan Seorang pemimpin yang mempunyai konsep tentang : 1). Bagaimana merencanakan masa depan untuk menciptakan pendidikan yang produktif ; 2). menjadikan dirinya sebagai agen perubahan; 3). memosisikan sebagai penentu arah organisasi; 4). pelatih atau pembimbing yang profesional; 5). Mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pengalaman profesional dan pendidikannya, dengan didukung oleh ciri khas budaya kerja dalam mencapai tujuannya yang ditetapkan dalam visi dan dijabarkan dalam misi, dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang visioner.

Pendidikan dapat dikatakan produktif apabila seorang pemimpin dalam mengelola pendidikannya dapat melakukan efektivitas dan efisiensi yang dalam pelaksanaannya menerapkan 5 konsep tersebut diatas, sehubungan dengan penggunaan sumber daya pendidikan yang tersedia seperti tenaga pendidik atau kependidikan, dana, fasilitas (sarana dan prasarana), dan kompetensi kurikulum agar dapat menghasilkan prestasi yang merata, bermutu, relevan dan

mempunyai nilai ekonomi bagi lulusannya, (sesuai keinginan dan harapan yang ditetapkan dalam visi) yang mampu bersaing di dunia kerja sesuai keperluan masyarakat/stakeholder. Oleh karena itu, dalam menghasilkan pendidikan yang produktif dari suatu lembaga pendidikan, seharusnya dipimpin oleh seorang pemimpin yang mempunyai visi atau pandangan jauh kedepan tentang apa yang akan dibutuhkan pasar kerja sesuai dengan perkembangan zaman dan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang handal.

Sedangkan ukuran produktivitas dari suatu lembaga adalah:

1. Mefokuskan pada tatanan lembaga dalam mekanisme kepemimpinan dan manajemen yang memberikan perhatian kepada kepuasan pelanggan, terutama pada peran pemimpin satuan pendidikan dalam memberikan layanan terhadap pelanggan. Semakin banyak dan semakin memuaskan pelayanan yang diberikan lembaga terhadap pelanggan maka semakin produktif lembaga tersebut.
2. Menitikberatkan pada perubahan perilaku peserta didik sebagai hasil belajar. Produktivitasnya dapat diukur dari perubahan perilaku siswa, hasil proses belajar mengajar yang memenuhi kebutuhan belajar siswa berdasarkan karakteristik dan tugas belajar siswa serta mengembangkan potensi siswa secara menyeluruh.
3. Mengukur produktivitas dari benefit atau keuntungan yang diperoleh siswa setelah melakukan pengorbanan waktu, tenaga, uang, dan yang lainnya. Pendidikan dalam

hal ini sebagai *Human Capital*. Pendidikan yang produktif adalah pendidikan yang memiliki benefit terhadap individu yang melakukannya berupa kemampuan, keahlian yang relevan dengan kehidupan dan dapat menolong diri dan keluarga dalam kehidupannya. Pendidikan produktif mampu menciptakan keuntungan social sebagai akibat pemahaman seluruh lulusan untuk menciptakan kehidupan yang bermutu dan menguntungkan lingkungan.

Seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang Visioner dalam menghasilkan pendidikan yang produktif, bila selama melaksanakan tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin dapat mengelola proses pendidikannya yang selalu menciptakan inovasi-inovasi dengan sumber daya yang tersedia (jika memungkinkan mengadakan sumber daya yang baru) telah berhasil menciptakan output yang sesuai dengan visi yang ditetapkan dan berdaya guna menjadi SDM yang handal sesuai dengan harapan atau keinginan stakeholder/pengguna jasa pendidikan, dimana hasilnya dapat menciptakan lulusan yang memiliki benefit terhadap individu yang melakukannya berupa kemampuan, keahlian yang relevan dengan kehidupan dan dapat menolong diri dan keluarga dalam kehidupannya, mampu menciptakan keuntungan social sebagai akibat pemahaman seluruh lulusan untuk menciptakan kehidupan yang bermutu dan menguntungkan lingkungan.

EVALUASI DALAM KEPEMIMPINAN

A. Evaluasi Kepemimpinan

Pendidikan di Indonesia belum menampakkan kesuksesannya itu dilihat dari *outcome* yang belum memuaskan banyak pihak. Di sisi lain moralitas yang dimiliki produk pendidikan sudah di ambang batas kewajaran. Tingkat korupsi yang tinggi, tawuran antar pelajar atau antar warga, banyaknya perampokan dan pembunuhan, banyaknya pengangguran itu merupakan merupakan bagian dari ketidakberhasilannya pendidikan.

Pendidikan yang dilaksanakan sukses tidaknya bergantung sistem yang melingkupinya. Sistem itu bisa berupa kebijakan pendidikan yang ditentukan, begitu juga, sistem pengelolaan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan di tingkat satuan pendidikan ditentukan oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin yang menahkodai lembaga pendidikan tersebut.

Kepala sekolah/madrasah adalah pengelola tertinggi yang banyak mengendalikan jalannya pendidikan di satuan pendidikan. Figur pemimpin adalah pemimpin-pemimpin pendidikan yang mampu melahirkan berbagai konsep

pendidikan yang bisa mewartahi dan mengadaptasi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi.¹⁸⁶

Dalam dunia pendidikan selalu dihadapkan adanya perubahan, dan perubahan itu harus dihadapi oleh para pemimpin pendidikan melalui strategi tertentu.¹⁸⁷ Pada tahapan manajemen pendidikan yang dilakukan seperti pada manajemen pada umumnya harus melakukan kegiatan *planning, organizing, motivating, innovating, dan controlling*.¹⁸⁸ Dalam hal ini *controlling* berada dalam lingkup evaluasi.

Kegiatan evaluasi adalah sangat penting dalam kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan. Karena dengan mengevaluasi semua kegiatan maka akan dilihat mana hal-hal yang sudah dan belum tercapai, kendala yang dihadapi sehingga dengan adanya evaluasi diharapkan ke depan pelaksanaan pendidikan selanjutnya akan lebih baik. Jika sebelumnya sudah dibahas mengenai konsep dasar kepemimpinan yang baik, nilai dan moralitas yang harus dimiliki seorang pemimpin, begitu juga manajemen kelembagaan yang seharusnya dilakukan.

B. Evaluasi Kinerja dan Pengukuran

Evaluasi adalah proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai

186 Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam)*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 27

187 *Ibid.*,

188 Mulyati dan Komariyah, *Manajemen Sekolah*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 93

alternative keputusan.¹⁸⁹ Dalam lembaga pendidikan Islam aktifitas evaluasi dimulai dari pengukuran kinerja kemudian dilanjutkan dengan evaluasi kinerja. Tujuan pokoknya agar dapat mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program, selanjutnya dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program di masa akan datang.

Fokus evaluasi kinerja meliputi:

1. Evaluasi masukan
2. Evaluasi proses
3. Evaluasi keluaran
4. Evaluasi hasil
5. Evaluasi dampak.¹⁹⁰

Fungsi evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan, untuk pengambiolan keputusan, pengendalian program/kegiatan, perbaikan input, proses output, serta perbaikan tatanan atau sistem prosedur

Secara garis besar ada dua jenis evaluasi yaitu:

1. Evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam

189 [http://id.shvoong.com / socialsciences / education / 1956775-evaluasi- dalam - Islam /](http://id.shvoong.com/socialsciences/education/1956775-evaluasi-dalam-Islam/)

190 *Ibid.*, 176

pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dampaknya.

2. Evaluasi sumatif meliputi yang dilakukan untuk beberapa periode /tahun sehingga memerlukan pengumpulan data untuk beberapa tahun yang dievaluasi.¹⁹¹

Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan dengan mengevaluasi kegiatan dan sasaran, serta evaluasi program dan kebijakan. Dalam hal ini lembaga pendidikan pastilah mempunyai kebijakan-kebijakan, program-program dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam rangka menjalankan visi dan misi lembaga. Evaluasi biasa dilakukan terhadap seluruh atau sebagian kebijakan, program dan kegiatan-kegiatannya. Hasil evaluasi diharapkan dapat menjadi kesimpulan kinerja lembaga secara keseluruhan.

Dalam sebuah manajemen diperlukan manajemen strategi yaitu pendekatan manajemen yang terintegrasi dan strategi untuk mendukung keberhasilan organisasi secara terus menerus melalui peningkatan kemampuan kinerja semua anggota organisasi.¹⁹² Demikian pula yang biasa diterapkan pada lembaga pendidikan Islam. Pendekatan integrasi sangat peduli terhadap:

1. Perencanaan

191 *Ibid*

192 Akdon, *Strategic Manajemen for Inducation Manajemen (Manajemen Strategik Untuk Manejemen Pendidikan)*, (Bandung Alfabeta, 2006), 164-165.

2. Komunikasi
3. Input, proses, *outcome*
4. Pengukuran kinerja dan *review*,
5. Kepentingan *customer* dan *stakeholder*
6. Pembangunan yang prosedural yang tidak memihak dan transparansi.¹⁹³

Sasaran manajemen strategik ada tiga yaitu:

1. Tumbuhnya perubahan di berbagai bidang secara terus menerus
2. Menekankan pada pencapaian hasil kegiatan (*outcome*) dan dampaknya
3. Meningkatnya kemampuan mengukur kinerja (*performance*).¹⁹⁴

Dalam kaitanya dengan pembahasan ini poin 4 pengukuran kinerja dan *review* dan juga sasaran manajemen strategi pada poin 3. meningkatnya kemampuan mengukur kinerja adalah aktifitas evaluasi yang dapat diterapkan pada lembaga pendidikan Islam.

1. Pengukuran/Indikator Kinerja

Kinerja sendiri adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan. Menurut Bates dan Holton kinerja merupakan bangunan multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat

193 *Ibid.*, 165.

194 *Ibid.*

bervariasi tergantung kepada banyak faktor.¹⁹⁵ Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat kecapaian sasaran dan tujuan organesasi baik tahap perencanaan ,tahap pelaksanaan , maupun tahap setelah kegiatan selesai indicator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organesasi yang bersangkutan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah:

- a. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi
- b. Dapat di ukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif
- c. Mengenai aspek-aspek yang relevan
- d. Harus penting/berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/outcome, manfaat maupun dampak serta proses.
- e. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.¹⁹⁶

Ada 5 macam indikator kinerja yang umumnya yakni :

- a. Indikator kinerja input (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan, kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang

195 Bates dan Holton dalam akdon , *Strategic Manajement* , 166.

196 Akdon, *Strategic Management*, 168.

ditentukan , misalnya dana, SDM, informasi, kebijakan, dan lain-lain.

- b. Indikator kenerja *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan dapat berupa fisik maupun non fisik.
- c. Indikator *out come* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinyaa keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
- d. Indikator kenerja benefit (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif, pada setiap tingkatan indicator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.¹⁹⁷

Beberapa syarat dan indikator kinerja di atas merupakan tahapan yang harus dilalui untuk aktivitas evaluasi dalam lembaga pendidikan Islam jika menginginkan keberhasilan dalam pelaksanaan pendidikan secara keseluruhan.

Kinerja harus diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan. Tindakan penyempurnaan yang di maksud antara lain:

- 1) Memperbaiki kinerja yang lemah
- 2) Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen

197 *Ibid.* 168-169.

- 3) Meningkatkan hubungan yang lebih baik dengan customer.¹⁹⁸

Unsur kunci dalam pengukuran kinerja adalah:

- 1) Perencanaan yang menetapkan tujuan, sasaran dan strategi pencapaian tujuan
- 2) Pengembangan system pengukuran yang relevan
- 3) Penggunaan informasi
- 4) Pelaporan hasil secara formal.¹⁹⁹

Beberapa cara pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- 2) Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan
- 3) Membandingkan kinerja tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya.
- 4) Membandingkan kinerja dengan kinerja instansi lain yang unggul
- 5) membandingkan kinerja dengan standar.²⁰⁰

Fungsi evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Evaluasi bermanfaat untuk perbaikan

198 *Ibid.*, 173

199 *Ibid.*

200 *Ibid.*, 174

perencanaan, strategi, kebijakan, untuk pengambilan keputusan, pengendalian program/kegiatan, perbaikan input, proses output, serta perbaikan tatanan atau sistem prosedur.

2. Evaluasi Kinerja Kegiatan dan Sasaran

Evaluasi ini dapat dilakukan dengan dua pendekatan

- a. Pendekatan analisis input-proses-output, yaitu dengan meneliti dan mempelajari input, proses dan output secara mendalam. Pendekatan ini akan memberikan rekomendasi atau *feedback* tentang berbagai hal baik peningkatan hasil maupun prosesnya.
- b. Pendekatan analisis input-output saja. Dalam pendekatan ini yang diteliti hanya input-output saja, sedangkan prosesnya merupakan *black box* yang dibiarkan tidak diteliti dan diserahkan pihak pelaksana bagaimana cara mencapai output tersebut. Pendekatan ini menyisakan pertanyaan tentang cara meningkatkan kinerja dengan memperbaiki proses tetapi lebih murah dari sisi biaya evaluasi.²⁰¹

C. Evaluasi Kinerja Program dan Kebijakan

Evaluasi terhadap program hanya dilakukan untuk mencari jawaban aka outcome yang dihasilkan, sedangkan evaluasi terhadap kebijakan mungkin saja sampai dampak yang terjadi. Tahapan evaluasi program meliputi :

1. Analisis logika program

201 *Ibid.*, 178

2. Desain evaluasi
3. Penyusunan desain evaluasi serta strategi pengumpulan dan analisis data.

Evaluasi kebijakan yang dilakukan yaitu kebijakan public. yang dievaluasi yaitu mengenai nilai dan manfaat kebijakan yang telah dilakukan, yang dimulai dari edentifikasi masalah, perumusan masalah, perumusan alternative, hasil pemilihan alternative dan penyusunan rekomendasi kebijakan serta implementasi kebijakan.

Fungsi evaluasi kebijakan publik :

1. Kejelasan: Hasil evaluasi dapat memberikan gambaran realitas pelaksanaan kebijakan dan program, serta pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamati, sehingga dapat teridentifikasi masalah, kondisi dan factor yang mendukung keberhasilan dalam menghambat kegagalan suatu kebijakan.
2. Kepatuhan: Melihat sejauh mana pelaksanaan program dan kebijakan sesuai dengan setandar dan prosedur yang telah di tetapkan.
3. Audit: Menilai apakah Output kegiatan benar-benar sampai pada kelompok sasaran kebijakan atau justru terjadi penyimpangan.
4. Akunting: Menggambarkan adanya dampak sosio-ekonomi bagi masarakat akibat adanya kebijakan tersebut
5. Review: Hasil evaluasi merupakan masukan bagi penyempurnaan kebijakan, sehingga lembaga dapat

meningkatkan efektivitas program sehingga meningkat pula kepuasan masyarakat.²⁰²

D. Strategi bagi Keberhasilan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja

Evaluasi pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat, karena melalui pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam menerapkan evaluasi pengukuran kinerja menunjukkan beberapa strategi diantaranya :

1. Kometmen pimpinan puncak (dalam hal ini dalam lembaga pendidikan Islam adalah kepala sekolah/ madrasah)
2. Tahu akan pentingnya keinginan organesasi untuk berkinerja tinggi, keinginan mengaitkan strategi organesasi dengan tujuan dan kegiatan organesasi, evaluasi diadakan merupakan program peningkatan kualitas lembaga.
3. Adanya keselarasan arah strategi yang akan dijalankan dengan tujuan yang akan dicapai (visi dan misi lembaga)
4. Melakukan komunikasi dari berbagai arah, semua elemen lembaga pendidikan Islam dilibatkan.
5. Perencanaan yang akan dilakukan harus berorientasi pada kepuasan semua elemen lembaga pendidkan Islam
6. Melakukan pengukuran kinerja secara pereodik
7. Menciptakan akuntabilitas kinerja
8. Pengumpulan data dan pelaporan

202 *Ibid.*, 180-181

9. Menganalisis dan meninjau ulang data kinerja
10. Evaluasi dan penggunaan informasi kinerja
11. Pelaporan kinerja pada para semua elemen lembaga pendidikan (*stakeholder*).²⁰³

E. Fungsi *Controlling* sebagai Bentuk Evaluasi Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kegiatan *controlling* atau mengendalikan adalah membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai pada tujuan secara efektif dan efisien. Perjalanan menuju tujuan dimonitor, diawasi dan dinilai supaya tidak melenceng atau keluar jalur. Apa bila hal ini terjadi harus dilakukan upaya untuk mengembalikan pada arah semula. Dari hasil evaluasi dapat dijadikan informasi yang harus menjamin bahwa aktifitas yang menyimpang tidak terulang kembali.²⁰⁴ Dengan adanya evaluasi diharapkan pelaksanaan pendidikan selanjutnya akan lebih baik.

Pada lembaga pendidikan Islam khususnya kegiatan evaluasi di lapangan kenyataannya sangat jarang dilakukan. Evaluasi jarang sekali bahkan tidak pernah dilakukan di akhir sebuah kegiatan. Seharusnya di dalam pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam evaluasi kinerja secara keseluruhan harus tetap ada. Harus ada komitmen dari kepala sekolah/ madrasah jika menginginkan kemajuan dan hasil yang memuaskan dalam keseluruhan penyelenggaraan pendidikan untuk meletakkan

203 *Ibid.* 181-182

204 Mulyati dan Komariyah., *Menejemen Sekolah*, 95

evaluasi sebagai poin penting dalam segala kegiatan. Tanpa ada evaluasi jangan harap suatu lembaga pendidikan akan maju dan berhasil. Karena dari evaluasi kita bisa belajar dari kekurangan dan kegagalan sehingga akan muncul alternatif lain dan pelaksanaan pendidikan dapat lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Management for Inducational Manajemen (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Alfabeta, Bandung, 2006
- Mulyati dan Komariah, *Manajemen Sekolah*, ALFABETA, Bandung, 2009
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, Erlangga, Jakarta, 2007.
- Sudjarwo, Tesis Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pafda Balai diklat Keagamaan Semarang, 2008.
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/inducatiopn/1956775-evaluasi-Islam>

DAFTAR RUJUKAN

- Achmadi, 1997. *Islam sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media
- Akdon, 2006. *Strategic Management for Inducational Manajemen (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta,
- al-Ghazali, Abu Hamid, tt. *Al-Iqtishad fi al-I'tiqad*, Mesir: Maktabah Musthafa wa Auladuhu, tt.
- al-Mawardi, Abu Hasan, tt. *Ahkam al-Shultaniyyah*, Beirut: Dar al-Fikr.
- Arsyad, Azhar, 2003. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif, (Cet.2)*, Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Asnawir, 2005. *Administrasi Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press
- Bakar, Aboe 1957. *Sedjarah Hidup K. H. A. Wahid Hasjim dan Karangan Tersiar*, Djakarta: Panitia Buku Peringatan Alm KH A Wahid Hasyim
- Chemers, M. 1997. *An integrative theory of leadership*. (New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers,

- Dale Timpe, A., 2005. *Kepemimpinan, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, alih bahasa oleh Susanto Boedidharmo, Jakarta Elek Media Komputindo.
- Danim, Sudarwan, 2005. *Visi Baru Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Darmoyo, Sri Bagus, *Model Kepemimpinan Pendidikan-Perspektif Kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro*, <http://gurupinilih.blogspot.com/2008/05/model-kepemimpinan-pendidikan.html>, diakses tanggal 15 Januari 2013.
- Daryanto, M. 2005. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Asdi Mahasatya
- Departemen Agama Islam, 2003. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam
- Departemen Agama RI, 1989. *Al Quran dan Terjemahnya*. Bandung: Gema Risalah Press.
- Departemen RI, 2001. *Al-Qur'an*, Semarang: Toha Putra
- Depdikbud. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Dirjen Depag, 1987. *Ensiklopedi Islam di Indonesia*, Jakarta: Direktoriat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Proyek Peningkatan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama/ IAIN
- Dubin, Robert, 1967. *Human Relation in Administration, the sociology of organization, with reading and cases*, New York, Prentice Hall-Book Company, 1951, seperti yang dikutip oleh Fred E. Fiedler. A. Theory of

- Leadership Effective-ness, New York, McGraw-Hill Book Company,
- Fatah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Glover, Jonathan. 11 June 2011, "Jonathan Glover on systems of belief", (Philosophy Bites Podcast, New Scientist (magazine),).
- Hadzik, M. Ishom, KH. M. Hasyim Asy'ari; *Figur Ulama dan Pejuang Sejati*, Jombang: Pustaka Warisan Islam, 2007.
- Harahap, Baharuddin, 1985. *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: CV Damai Jaya
- Hemphill, J.K., 1954. "A Proposed Theory of Leadership in Small Group" *Second Preliminary Report*, Columbus, Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University.
- Hornby, AS with AP Cowie, AC Gimson, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, (Oxford University Press, n.p., n.d, h.).
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/inducatiopn/1956775-evaluasi-Islam>
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2179166-kepala-madrasah-sebagai-pemimpin/>
- <http://mufazi881.blogspot.com/2009/12/kepala-sekolah-sebaga-supervihsor.html>, di unduh pada tanggal 22 Oktober 2013 pukul 08: 15 WIB.
- <http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03/tugas-dan-fungsi-pemimpin.html>
- <http://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/>

<http://utlubililma.wordpress.com/2010/12/24/7/>, diakses pada tanggal 22 September 2012.

<http://www.majalahpendidikan.com/2011/05/kepala-sekolah-sebagai-pemimpin.html>

Ihsan, Nurhadi et. al., 2006. *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur*, Ponorogo: Pondok Modern Gontor

Indra, fachrudi Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia

J Van Der Schroeff & Willem H. Makaliwe, 1983. *Manajemen dan Organisasi Perusahaan* Jakarta : Ghalia Indonesia

Jamal Madi, 2004. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, trj. Anang Syafrudin dan Ahmad Fauzan, Bandung: PT. Syaamil Cipta Media

Kadir, Abdoel. 2006. *Abdul Wahab, Organisasi Konsep Dan Aplikasi*, Tangerang: Pramita Press.

Lussier, Robert N. and Christopher F. Achua, 2010. *Leadership : Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition (Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning

Made, Pidarta. 1986. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Malang: Sarana Press

Mahendra, Ivo, *Cara dan Jiwa Pemimpin, menurut Ki Hadjar Dewantara*, <http://ivo-m.blogspot.com/2011/06/cara-dan-jiwa-pemimpin-menurut-ki-hajar.html>, diakses tanggal 15 Januari 2013.

Mahfudh, KH. MA. Sahal, 1994. *Nuansa Fiqh Sosial*, .Yogyakarta, LKIS.

Maman Ukas, 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung: Ossa Promo

Manahan P. 2004. *Tampubolon Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Mardiyah, 2012. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing

Mastuhu, 1983. *Prinsip-Prinsip Pendidikan Pesantren dalam Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher (editor), Dinamika Pesantren*, Jakarta: P3M

Maunah, Binti, 2009. *Supervisi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras

Miftah Thoha, 1994. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Muhaimin, 2007. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada,

-----, 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group,

Mullins, Laurie J., 2005. *Management and Organisational Behavior*, 7th Edition, Essex: Pearson Education Limited,

Mulyadi, Dedi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja grafindo Persada

Mulyanto, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Guru dalam Pembelajaran*, <http://mulyanto.blogdetik.com/index.php/2011/11/01/faktor-faktor-yang->

- mempengaruhi-kepemimpinan-guru-dalam-pembelajaran/, diakses pada tanggal 21 September 2012.
- Mulyasa, E, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- , 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- , 2007. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- , 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara,
- , 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyati dan Komariah, 2009. *Manajemen Sekolah*, Bandung: Alfabeta
- Mulyono, 2009. *Educational Leadership; Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: UIN-Malang Press
- Muzadi, Muchit. 1995. *NU dan Fiqh Kontekstual*, Yogyakarta: LKPSM
- Nanus, Burt. 2001. *Kepemimpinan Visioner*, alih bahasa oleh Frederick Ruma, Jakarta : Prenhallindo
- Nawawi, Hadari 1998. *Administrasi Pandidikan*, Jakarta: CV Haji Masagung
- Ngalim, Purwanto. 2008. *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, Bandung:PT. Remaja Rosda Karya

- Pahlawan Kayo, Khatib RB, 2005. *Kepemimpinan Islam & Dakwah*, Jakarta: Amzah.
- Patoni, Ahmad. 2008. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, Bahan Kuliah Program Pascasarjana*, tanpa penerbit.
- PEGG, Mike. 1994. *Positive Leadership*, diterjemahkan Arif Suyoko, *Kepemimpinan Positif*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010
- Peter F, Olivia, 1984. *Supervisory for Today's School*, NY: Longman Inc.
- Poernomo, Muhammad, 1985. *Sejarah Kyai Ageng Mohammad Besari*, Jetis, stl
- Poster, Cyril, 2000. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul, (Cet. I)*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya
- Prasetyo, Aries Heru, *Tiga Ajaran Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara*, <http://www.gudangmateri.com/2011/04/tiga-ajaran-kepemimpinan-ki-hajar.html>, diakses tanggal 13 Januari 2013.
- Purwanto, Ngalim, 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. VIII, Bandung: Remaja Rosdakarya
- , 2008. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosadakarya,
- Pusdiklat pegawai Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, Jakarta, edisi II, cet III.

- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rasyid, Syamsuddin, *Wawasan Konsep Dasar Kepemimpinan*, <http://syamsuddinrasyid.blogspot.com/2012/03/wawasan-konsep-dasar-kepemimpinan.html>, diakses pada tanggal 21 September 2012.
- Ridwan, 2004. *Paradigma Politik NU, Realisasi Sunni NU Dalam Pemikiran Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (New Jersey : Pearson Education, Inc.,
- Salam, Solichin, *KH Hasjim Asj'ari; Ulama Besar Indonesia*, Djakarta: Djaja Murni.
- Sanusi dkk, Ahkmad, 1986. *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung: IKIP Bandung
- Siradj, Said Agil, 1997. *Ahlusunnah Wal Jamaah dalam Lintasan Sejarah*, Yogyakarta: LK PSM
- Soekadri, Heru, 1980. *Kiyai Haji Hasyim Asy'ari*, Jakarta: Departemen Pendidikan,
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Soemanto, 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara
- Stogdill, R.M., 1982. *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1974
- Sudjarwo, Tesis Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pafda Balai diklat Keagamaan Semarang, 2008.

- Suhertian Pied, F Mateheru, 1991. *Prinsip dan Teknik Supervisi*, Surabaya: Nasional
- Sulistyorini, 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Elkaf
- Suprayogo, Imam, 2004. *Memelihara "Sangkar" Ilmu*, Malang: Citra Mentari Group,
- Supriyatno, Triyo, dan Marno, 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama
- Suryosubroto, 1994. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara
- Sutermeister, Robert A, 1976. *People and Productivity*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company
- Sutisna, Oteng. 1982. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa
- Tamiyyah, Ibn, 1997. *As-Siyasah al-Syar'iyah fi Ishlahi al-Ra'I wa al-Ra'iyah*, terj. Muhammad Munawwir, Surabaya: Dunia Ilmu,.
- Terry, George R. 1960. *Principle of Management*, 3rd ed. Homewood, Illinois, Record D. Irwin, Inc,
- Terry, Georga R, 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj.J. Smith DFM, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada

Zarkasyi, Abdullah Sukri, 2005. *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Zuhri, Saifuddin, 2001. *Guruku Orang-Orang dari Pesantren*, Yogyakarta: Lkis