

Dr. H. Nur Efendi M.Ag

Kalimedia



# ISLAMIC EDUCATIONAL LEADERSHIP

Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

# **ISLAMIC EDUCATIONAL LEADERSHIP**

Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

ISLAMIC  
EDUCATIONAL  
LEADERSHIP

**ISLAMIC  
EDUCATIONAL  
LEADERSHIP**

Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

Dr. H. Nur Efendi M.Ag

 Kalimedia

**ISLAMIC EDUCATIONAL LEADERSHIP**  
**Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam**

**Penulis:**

Dr. H. Nur Efendi, M. Ag

**Desain sampul dan Tata letak:**

Kukuh Adi Prabowo

ISBN: 978-602-6827-38-8

**Penerbit:**

KALIMEDIA

Perum POLRI Gowok Blok D 3 No. 200

Depok Sleman Yogyakarta

e-Mail: kalimediaok@yahoo.com

Telp. 082 220 149 510

**Distributor oleh:**

KALIMEDIA

Telp. 0274 486 598

E-mail: marketingkalimedia@yahoo.com

Cetakan, 1 2017

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**KATA PENGANTAR**



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang menganugerahkan kesehatan lahir dan batin kepada Kami, sehingga Kami dapat menyelesaikan buku ini dengan segala kekurangannya. Buku ini merupakan buku yang disusun dengan berbagai penelaahan cukup banyak referensi, terutama referensi yang berbahasa asing supaya menjadi karya yang cukup integratif. Memang sulit menelusuri dan memahami referensi yang berkaitan dengan “*Islamic Educational Leadership: Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*” ini. Namun dengan kesabaran dan ketabahan penulis akhirnya beberapa referensi pendukung telah penulis dapatkan.

Karya ini juga merupakan refleksi penulis ketika mengajar mata kuliah tersebut yang dipadukan dengan pemahaman dan pengamatan penulis tentang kepemimpinan pendidikan di lembaga pendidikan Islam, baik kepemimpinan kyai maupun kepemimpinan kepala madrasah atau kepala sekolah. Penulis berusaha mengamati kultur kepemimpinan yang ada di lembaga pendidikan Islam, walaupun tidak semuanya penulis curahkan dalam buku ini. Hal tersebut dikarenakan penulis mencoba membuat buku berseri tentang kepemimpinan pendidikan Islam. Buku yang pertama tentang Integrasi kepemimpinan pendidikan

Islam yang dimaksud adalah memberikan dasar tentang konsep kepemimpinan pendidikan Islam. Sedangkan buku yang kedua ini adalah langkah-langkah praktis dalam memimpin di lembaga pendidikan Islam, baik persyaratan pemimpin ataupun yang lainnya. Buku ini juga membahas tentang kepemimpinan di pondok pesantren, bahkan menguraikan tentang kaderisasi yang ada di pondok pesantren. Bagaimana pesantren itu mencetak kadernya akan diuraikan dalam buku ini.

Dalam penulisan buku ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada istri dan anak-anak penulis, para teman-teman penulis, guru-guru penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Pada akhir kata, penulis menyadari bahwa buku yang berada di tangan pembaca ini banyak kekurangan di sana sini yang penulis sengaja maupun tidak sengaja. Maka dari itu, saran dan kritik dari pembaca yang budiman sangat penulis harapkan. Semoga buku ini mendatangkan barokah dan manfaat bagi penulis sendiri khususnya, dan bagi siapapun yang berusaha mempelajari buku ini. Semoga para pembaca akan semakin mengembangkan isi buku ini menjadi berbagai pengetahuan yang bermanfaat untuk para pemimpin bangsa.

Tulungagung, 7 September 2016

Penulis  
Nur Efendi

## DAFTAR ISI



<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>

<b>BAB I KOMPETENSI DAN PERAN KEPALA MADRASAH .....</b>	<b>1</b>
A. Kompetensi Kepala Madrasah .....	1
B. Peran Kepala Madrasah .....	21
<b>BAB II PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU .....</b>	<b>95</b>
A. Konsep Kompetensi dan Kinerja Guru .....	95
B. Macam-macam Kompetensi dan Kinerja Guru .....	102
C. Strategi Peningkatan Kompetensi dan Kinerja Guru .....	120
D. Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru .....	145
E. Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Semangat Kerja Guru .....	150
<b>BAB III PEMBERDAYAAN TENAGA KEPENDIDIKAN .....</b>	<b>157</b>
A. Konsep Dasar Pemberdayaan .....	157
B. Pengelolaan Tenaga Kependidikan .....	159
C. Upaya Kepala Madrasah dalam Memberdayakan Tenaga Kependidikan .....	182

D. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Tim .....	193
<b>BAB IV PENGEMBANGAN BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH .....</b>	<b>199</b>
A. Konsep Dasar Budaya dan Iklim Sekolah .....	199
B. Indikator Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah .....	213
C. Strategi Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah .....	222
D. Peranan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah ...	223
<b>BAB V KEPEMIMPINAN KYAI DI PONDOK PESANTREN .....</b>	<b>253</b>
A. Konsep Kepemimpinan Kyai .....	254
B. Perilaku dan Sifat Kepemimpinan Kyai .....	258
C. Model Kepemimpinan Kolektif Kyai .....	266
D. Kepemimpinan Visioner Kyai (Sebuah Analisis Praktis di Pondok Pesantren di Kabupaten Tulungagung) .....	269
<b>BAB VI KADERISASI KYAI DI PONDOK PESANTREN .....</b>	<b>287</b>
A. Konsep Dasar Kaderisasi .....	287
B. Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren .....	296
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>309</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS .....</b>	<b>327</b>

## BAB I

# KOMPETENSI DAN PERAN KEPALA MADRASAH



### A. Kompetensi Kepala Madrasah

#### 1. Konsep Dasar Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi dapat dilihat dari segi kata-katanya atau etimologinya, dan juga secara istilah. Sebelum mengemukakan definisi kompetensi dari berbagai pakar, maka penulis menguraikan definisi kompetensi dari akar katanya. Menurut *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (WJS. Purwadarminta) yang dikutip oleh Moh. Uzer Usman dalam bukunya, "kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal"<sup>1</sup>. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan.<sup>2</sup> Kompetensi sebagaimana disebutkan dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, adalah cakap, mengetahui, atau berkuasa memutuskan, menentukan sesuatu.<sup>3</sup>

Sangat banyak batasan kompetensi yang telah dijelaskan para pakar berbagai bidang ilmu. Salah satunya adalah bahwa

---

<sup>1</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 14.

<sup>2</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan: Dengan Pendekatan Baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 229.

<sup>3</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 584.

“Kompetensi dapat meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan itu dapat dipelajari dan dikembangkan. Dan manfaatnya secara kognitif, afektif, dan psikomotoris harus dapat dirasakan pemiliknya dalam beraktifitas untuk semua aspek hidup dan kehidupan”.<sup>4</sup> Kompleksitas pengertian kompetensi itu menunjukkan bahwa kompetensi tidak sekedar dimiliki secara kognitif, tetapi juga pemiliknya harus pula dapat mengaplikasikannya secara fungsional.

Broke and Stone yang dikutip E. Mulyasa mengemukakan bahwa: “...*descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful...*” (kompetensi merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti). Sementara Charles yang juga dikutip oleh E. Mulyasa mengemukakan bahwa: “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*” (kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan).<sup>5</sup>

Menurut Lefrancois yang dikutip oleh Tim Kajian Staf Ahli Mendiknas Bidang Mutu Pendidikan, menyebutkan bahwa kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu, yang dihasilkan dari proses belajar. Selama proses belajar stimulus akan bergabung dengan isi memori dan menyebabkan terjadinya perubahan kapasitas untuk melakukan sesuatu. Apabila individu sukses mempelajari cara melakukan satu pe-

<sup>4</sup> Welya Roza, *Pembinaan dan Pengembangan Komponen Kompetensi Pengembangan Profesi Guru SMA Negeri Sumbar Sangat Memprihatinkan* (Jakarta: Makalah yang Disajikan dalam Simposium Nasional Pendidikan, Tidak Diterbitkan, 2008), h. 8.

<sup>5</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 25.

kerjaan yang kompleks dari sebelumnya, maka pada diri individu tersebut pasti sudah terjadi perubahan kompetensi. Perubahan kompetensi tidak akan tampak apabila selanjutnya tidak ada kepentingan atau kesempatan untuk melakukannya. Dengan demikian bisa diartikan bahwa perubahan kompetensi tersebut berlangsung lama yang menyebabkan individu mampu melakukan kinerja tertentu”.<sup>6</sup>

Selanjutnya menurut Asyrof Syafi'i dan Agus P., “Kompetensi adalah gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan”.<sup>7</sup> Kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus dapat memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.<sup>8</sup>

Dalam Pasal 3 ayat 1 PP No. 74 tahun 2008 disebutkan, bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>9</sup> Menurut Mantja, bahwa kompetensi adalah

<sup>6</sup> Tim Kajian Staf Ahli Mendiknas Bidang Mutu Pendidikan, “Kajian Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam <http://yusufhadi.net/wp-content/uploads/2009/02/sinopsis-kompetensi-guru.pdf>, diakses 11 Februari 2011.

<sup>7</sup> Asyrof Syafi'i dan Agus Purwowidodo, *Kompetensi Dasar Guru Profesional Dalam Mengembangkan Potensi Akademik* (Tulungagung: STAIN Press, 2008), h. 28.

<sup>8</sup> Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas, dalam *CD KBK*.

<sup>9</sup> *PP RI No 74 Tahun 2008* tentang Guru.

kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan.<sup>10</sup> Dalam hal ini kompetensi mengacu kepada perbuatan dan kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.

Sedangkan kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu "kepala" dan "madrasah". Kata "kepala" dapat diartikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "madrasah (sekolah)" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>11</sup> Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2005), h. 3.

<sup>11</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia* (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796.

<sup>12</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 83.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks kepala madrasah, kompetensi menurut Sagala adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.<sup>13</sup> Dengan demikian, kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap lembaga pendidikan (sekolah) tentu harus memiliki berbagai kompetensi dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

## 2. Macam-macam Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala sekolah sangat penting dalam semua jenjang dan jenis pendidikan, agar mereka mampu dan dapat melaksanakan fungsinya. Kompetensi atau kemampuan yang mereka miliki itu, diharapkan dapat menguatkan atau melandasi peranan dan tanggung jawabnya sebagai administrator, manajer, *leader*, inovator, *enterpreneur* dan *supervisor* pendidikan.

<sup>13</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 126.

Mantja yang mengutip dari Lipham dan Hoeh mengatakan, bahwa dalam penyiapan khusus dalam jabatan kepala sekolah, di bidang administrasi pendidikan, paling tidak ada lima kelompok kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi fungsi dasar kepala sekolah, yakni program instruksional, kepegawain, kesiswaan, sumber-sumber fisik dan finansial, serta hubungan masyarakat dan sekolah.<sup>14</sup>

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah. Dalam peraturan tersebut terdapat lima dimensi kompetensi yaitu: kepribadian, manajerial, supervisi, dan sosial. Setiap dimensi kompetensi memiliki sub-sub sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang kepala sekolah/madrasah. Secara rinci kompetensi-kompetensi dasar tersebut adalah sebagai berikut.

### 3. Kompetensi Manajerial

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
  - 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
  - 2) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis

<sup>14</sup> Mantja, *Manajemen Pendidikan*, h. 3.

yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik

- 3) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- 4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- 5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
- 6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- 7) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 1) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
  - 2) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - 3) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - 4) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
  - 5) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
  - 6) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  - 7) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 1) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
  - 2) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah
  - 3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
  - 4) Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah
  - 5) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
  - 6) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
  - 7) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah
  - 8) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
  - 9) Mampu menerapkan manajemen konflik.

- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 1) Mempersiapkan dan menyusun visi yang inovatif.
  - 2) Mempersiapkan organisasi yang efektif
  - 3) Menjawab tantangan yang dihadapi oleh sekolah/madrasah dengan sigap dan tangkas.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 1) Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
  - 2) Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
  - 3) Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
  - 2) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah
  - 3) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
  - 4) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
  - 5) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
  - 2) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - 3) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
  - 4) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
  - 5) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 1) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - 2) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - 3) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- 1) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
  - 2) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - 3) Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
  - 4) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
  - 5) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
  - 6) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
  - 7) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 1) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

- 2) Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
- 3) Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
- 4) Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi **kurikulum tingkat satuan pendidikan**
- 5) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
- 6) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
- 7) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
- 8) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
- 9) Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
- 10) Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester

- 11) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
  - 2) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
  - 3) Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
  - 4) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 1) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
  - 2) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
  - 3) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya

- 4) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di ekolah/madrasah.
- 1) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
  - 2) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
  - 3) Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
  - 4) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
  - 5) Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
  - 6) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 1) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
  - 2) Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan

- 3) Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
  - 4) Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 1) Menyediakan media pembelajaran inovatif yang berupa IT bagi guru
  - 2) Memberdayakan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan penggunaan IT dalam mengurus manajemen sekolah
  - 3) Mendorong penggunaan SIM (Sistem Informasi Manajemen) dengan baik dan bertanggung jawab.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 1) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
  - 2) Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.
- 4. Kompetensi Kewirausahaan**
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

#### **5. Kompetensi Supervisi**

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - 1) Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru
  - 2) Mampu melakukan supervisi bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat
  - 3) Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas, dsb.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - 1) Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai.
  - 2) Mampu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai

- 3) Mampu menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi.

#### 6. Kompetensi Kepribadian

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
  - 1) Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
  - 2) Memiliki komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
  - 3) Teguh dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
  - 4) Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - 1) Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
  - 2) Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
  - 1) Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi
  - 2) Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - 1) Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi
  - 2) Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
  - 3) Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
  - 1) Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif
  - 2) Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

## BAB II

# PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU



Kompetensi dan kinerja guru merupakan hal yang cukup urgen yang mempengaruhi stabilitas sekolah atau madrasah. Ketika lembaga pendidikan Islam mempunyai guru-guru yang berkompeten dan berkinerja tinggi, maka lembaga tersebut akan menjadi lembaga yang handal. Lembaga pendidikan Islam tersebut akan menjadi lembaga yang mempunyai daya saing tinggi ketika gurunya mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh peserta didiknya dengan sarana dan prasarana apa adanya.

### A. Konsep Kompetensi dan Kinerja Guru

#### 1. Konsep Kompetensi Guru

Profesionalisme guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan sekolah yang berbasis ilmu pengetahuan, yaitu pemahaman tentang pembelajaran kurikulum. Jika seorang guru memiliki kompetensi profesional maka dalam pembelajarannya guru akan melibatkan peserta didiknya dalam memecahkan masalah, mencari sumber informasi, serta menyajikan dan mempertahankan pandangan dan hasil kerja mereka kepada teman sejawatnya. Kompetensi profesional seorang guru adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh

seorang guru agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.<sup>1</sup>

Kompetensi dapat meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan itu dapat dipelajari dan dikembangkan. Dan manfaatnya secara kognitif, afektif, dan psikomotoris harus dapat dirasakan pemiliknya dalam beraktifitas untuk semua aspek hidup dan kehidupan”.<sup>2</sup> Kompleksitas pengertian kompetensi itu menunjukkan bahwa kompetensi tidak sekedar dimiliki secara kognitif, tetapi juga pemiliknya harus pula dapat mengaplikasikannya secara fungsional.

Menurut Lefrancois yang dikutip oleh Tim Kajian Staf Ahli Mendiknas Bidang Mutu Pendidikan, menyebutkan bahwa:

“Kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu, yang dihasilkan dari proses belajar. Selama proses belajar stimulus akan bergabung dengan isi memori dan menyebabkan terjadinya perubahan kapasitas untuk melakukan sesuatu. Apabila individu sukses mempelajari cara melakukan satu pekerjaan yang kompleks dari sebelumnya, maka pada diri individu tersebut pasti sudah terjadi perubahan kompetensi. Perubahan kompetensi tidak akan tampak apabila selanjutnya tidak ada kepentingan atau kesempatan untuk melakukannya. Dengan demikian bisa diartikan bahwa kompetensi adalah ber-

<sup>1</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 18.

<sup>2</sup> Welya Roza, *Pembinaan dan Pengembangan Komponen Kompetensi Pengembangan Profesi Guru SMA Negeri Sumbar Sangat Memprihatinkan*, (Jakarta: Makalah yang Disajikan dalam Simposium Nasional Pendidikan, Tidak Diterbitkan, 2008), h. 8.

langsung lama yang menyebabkan individu mampu melakukan kinerja tertentu”.<sup>3</sup>

Selanjutnya menurut Asyrof Syafi'i dan Agus P., “Kompetensi adalah gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan”.<sup>4</sup> Kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus dapat memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.<sup>5</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.

Menurut E. Mulyasa dalam bukunya *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, menyebutkan bahwa:

<sup>3</sup> Tim Kajian Staf Ahli Mendiknas Bidang Mutu Pendidikan, “Kajian Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam <http://yusufhadi.net/wp-content/uploads/2009/02/sinopsis-kompetensi-guru.pdf>, diakses 11 Pebruari 2009.

<sup>4</sup> Asyrof Syafi'i dan Agus Purwowidodo, *Kompetensi Dasar Guru Profesional Dalam Mengembangkan Potensi Akademik* (Tulungagung: STAIN Press, 2008), h. 28.

<sup>5</sup> Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas, *CD KBK*.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.<sup>6</sup>

Jadi kompetensi pendidik adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh pendidik dalam rangka menjalankan tugasnya sesuai dengan profesinya, yakni sebagai pendidik atau guru untuk membina peserta didik dengan cara mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam diri peserta didik, yang sesuai dengan ajaran-ajaran Islam.

Kompetensi pendidik/guru adalah segala kemampuan yang harus dimiliki oleh pendidik/guru misalnya persyaratan, sifat, kepribadian, sehingga dia dapat melaksanakan tugasnya dengan benar.<sup>7</sup> Untuk menjadi pendidik profesional tidaklah mudah, karena ia harus memiliki kompetensi-kompetensi ke-guruan. Kompetensi dasar (*based competency*) ditentukan oleh tingkat kepekaannya dari bobot potensi dan kecenderungan yang dimilikinya.<sup>8</sup> Kemampuan dasar tersebut tidak lain adalah kompetensi guru.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang men-

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), h. 26.

<sup>7</sup> Heri Jauhari Muchtar, *Fikih Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 151.

<sup>8</sup> Munardji, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), h. 23.

cakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.<sup>9</sup>

## 2. Konsep Kinerja Guru

Pendidikan merupakan kunci utama dalam suatu bangsa untuk mengangkat harkat dan martabatnya. Melalui pendidikan pula budaya bangsa akan tercermin. Tujuan pendidikan dalam negara Indonesia telah tercantum dalam pembukaan undang-undang Dasar 1945, menegaskan bahwa pendidikan merupakan suatu upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dan juga mengembangkan manusia seutuhnya, yang paling penting itu semua adalah menjadikan manusia bertakwa kepada Tuhan yang maha Esa.

Kiranya sangat jelas dan juga semakin menegaskan tentang fungsi pendidikan bagi negara dan juga bangsa Indonesia. Betitu kompleksnya dan juga pentingnya pendidikan bagi negara kita ini maka hal ini harus disadari oleh semua pihak baik itu pemerintah dan juga guru.

Harus ada peningkatan upaya kerjasama antara pemerintah dengan guru, misalnya menambah anggaran untuk pengembangan pendidikan. Sedangkan guru harus menyadari posisinya dan juga meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan Nasional. Guru dituntut untuk memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang

<sup>9</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi*, h. 26. Lihat Muhammad Fathurrohman, dan Sulistyorini, *Meretas Pendidik yang Berkualitas dalam Pendidikan Islam: Menggagas Guru atau Pendidik yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2012).

mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan kerjanya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolak ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan oleh guru.

Kinerja guru adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dengan peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai pada tahap evaluasi dan tindak lanjut agar samapi pada tujuan pengajaran.<sup>10</sup> Berdasarkan berapat di atas maka perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pasal perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi sekolah.

Wowa S. Kuswana mengemukakan bahwa:

Kinerja guru dikatakan berhasil apabila memberikan efek terhadap perkembangan potensi siswa dalam konteks psikologis dan fisik, yakni bersifat positif terhadap apa yang dipelajarinya, baik dilihat dari tujuan serta manfaatnya. Sehingga kecerdasan kognitif, afektif, dan psikomotorik berkembang. Intinya apakah terjadi perubahan perilaku berpikir sistematis dan terampil mengenai apa yang terjadi.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka cipta, 1997), h. 8.

<sup>11</sup> Wowa S. Kuswana, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), h. 3.

Kinerja guru bertumpu pada karakteristik aktivitas pelayanan pengajaran secara totalitas, mulai dari mempersiapkan, melaksanakan dan mengevaluasi secara sistematis dan berkesinambungan. Yaslis Ilyas mengemukakan bahwa:

Kata "kinerja" dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata bahasa Inggris "*performance*" yang berarti (1) pekerjaan, perbuatan atau (2) penampilan, pertunjukan. *Performance* berasal dari kata "*to perform*" dengan beberapa entries yaitu: (1) melakukan, menjalankan, dan suatu niat atau nazar, (2) melaksanakan atau (3) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.<sup>12</sup>

Dapat disimpulkan bahwa dari beberapa entries tersebut "*to perform*" adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan sesuai dengan hasil seperti yang diharapkan, sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) dimana salah satunya adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan perannya dalam organisasi sekolah.

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau

<sup>12</sup> Yaslis Ilyas, *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian* (Depok: FKMUI, 20002), h. 179-180.

tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan job description individu yang bersangkutan.

Jadi dengan demikian, kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan guru. Kinerja merupakan alat yang dibutuhkan oleh organisasi sekolah untuk mencapai sukses. Peningkatan kinerja guru secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas dalam proses belajar mengajar.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan baik, kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## B. Macam-macam Kompetensi dan Kinerja Guru

### 1. Macam-macam Kompetensi Guru

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>13</sup> Kompetensi pendidik/guru adalah segala kemampuan yang harus dimiliki oleh pendidik/guru misalnya persyaratan, sifat, kepribadian, sehingga dia dapat melaksanakan tugasnya dengan benar.<sup>14</sup> Untuk menjadi pendidik profesional tidaklah mudah, karena ia harus memiliki kompetensi-kompetensi

<sup>13</sup> UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10.

<sup>14</sup> Muchtar, *Fikih Pendidikan*, h. 151.

keguruan. Kompetensi dasar (*based competency*) ditentukan oleh tingkat kepekaannya dari bobot potensi dan kecenderungan yang dimilikinya.<sup>15</sup> Kemampuan dasar tersebut tidak lain adalah kompetensi guru.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.<sup>16</sup>

Guru atau pendidik merupakan figur yang ideal, baik dalam sekolah maupun dalam masyarakat, karena guru adalah panutan dan juga pelayan masyarakat. Seorang pendidik, di samping senantiasa dituntut untuk mengembangkan pribadi dan profesinya secara terus-menerus, juga dituntut mampu dan siap berperan secara professional dalam lingkungan sekolah dan masyarakat. Oleh karena itu, seorang pendidik harus mampu mengembangkan tiga aspek kompetensi bagi dirinya, yaitu: 1) kompetensi pribadi, 2) kompetensi profesi, dan 3) kompetensi kemasyarakatan.

#### 1) Kompetensi Pribadi

Memiliki sikap kepribadian yang mantap atau matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa dan masyarakatnya.

<sup>15</sup> Munardji, *Ilmu Pendidikan*, h. 23

<sup>16</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi*, h. 26

## 2) Kompetensi Profesi

Memiliki pengetahuan yang luas dan dalam mata pelajaran yang diajarkan, serta menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis. Kompetensi profesi guru di Indonesia yang dikenal dengan istilah 10 Kompetensi Guru adalah sebagai berikut:

- a) Menguasai bahan, dalam bentuk bahan bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi.
- b) Mengelola program belajar-mengajar, dalam bentuk merumuskan tujuan instruksional, mengenal dan dapat menggunakan metode mengajar, memilih dan menyusun prosedur instruksional yang tepat, melaksanakan program belajar-mengajar, mengenal kemampuan (*entry behavior*) anak didik, serta merencanakan dan melaksanakan pengajaran remedial.
- c) Mengelola kelas, dalam bentuk mengatur tata ruang kelas untuk pengajaran, menciptakan iklim belajar-mengajar yang serasi.
- d) Menggunakan media/sumber, dalam bentuk mengenal, memilih, dan menggunakan media; membuat alat-alat Bantu pelajaran sederhana, menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka proses belajar-mengajar; mengembangkan laboratorium; menggunakan perpustakaan dalam proses belajar-mengajar.
- e) Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f) Mengelola interaksi belajar-mengajar.
- g) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

- h) Mengetahui fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, dalam bentuk mengenal fungsi dan program layanan dan penyuluhan di sekolah, dan menyelenggarakan program layanan bimbingan di sekolah.
- i) Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dalam bentuk mengenal fungsi dan program administrasi sekolah, serta menyelenggarakan administrasi sekolah, dan
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Sebagai pembandingan, berikut dikemukakan 15 (lima belas) kompetensi yang perlu dikembangkan oleh guru di Amerika, yaitu:

- a. Dapat mendiagnosis kebutuhan intelektual, emosi, social, dan fisik siswa.
- b. Dapat merumuskan tujuan-tujuan instruksional yang didasarkan atas kebutuhan siswa.
- c. Dapat merancang pengajaran sesuai dengan tujuan.
- d. Dapat melaksanakan pengajaran sesuai dengan rancangan/desain.
- e. Dapat melakukan evaluasi untuk menilai hasil belajar siswa dan efektivitas pengajaran.
- f. Mampu mengintegrasikan pengajaran sesuai dengan latar belakang siswa.
- g. Mampu melaksanakan model-model pengajaran, dan dapat mengajar keterampilan menurut tujuan tertentu bagi siswa tertentu.
- h. Memperlihatkan komunikasi yang lebih efektif dalam kelas.

- i. Mampu menggunakan sumber-sumber yang sesuai untuk mencapai tujuan pengajaran.
- j. Mampu memonitor proses dan hasil belajar serta mampu mengadakan perbaikan pengajaran.
- k. Menguasai bidang studi yang akan diajarkannya.
- l. Memiliki keterampilan dalam pengelolaan kelas/ manajemen dan organisasi dalam mendorong siswa tumbuh secara menyeluruh (social, emosi, fisik, intelek).
- m. Sensitif atau peka terhadap kebutuhan dan perasaan diri sendiri dan kebutuhan serta perasaan orang lain.
- n. Mampu bekerja secara efektif dalam kelompok professional.
- o. Mampu menganalisis efektivitas keprofesionalannya dan terus berusaha memperluas efektivitas tersebut.

Nampak bahwa kompetensi guru di Amerika sudah mengakomodasi pula pelayanan pendidikan bagi anak luar biasa, karena memang di Amerika pelaksanaan pendidikan inklusi sudah lama berlangsung. Oleh karena itu, guru di sana di samping dituntut mampu mengajar anak normal juga harus mampu mengajar anak luar biasa di sekolah reguler.

### 3) Kompetensi Kemasyarakatan/Sosial

Mampu membangun komunikasi yang efektif dengan lingkungan sekitarnya, termasuk dengan para siswa, teman sejawat, atasan, dengan pegawai sekolah, dan dengan masyarakat luas.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Direktorat Pendidikan Luar Biasa, "Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan Dalam Pendidikan Inklusif" dalam <http://www.ditplb.or.id/profile.php?id=57>, diakses 25 Mei 2008.

Menurut Wina Sanjaya, sebagaimana yang dikutip Akhyak, kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dalam hubungannya dengan implementasi kurikulum berbasis kompetensi meliputi tiga hal, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan proses perencanaan pembelajaran, kompetensi proses atau implementasi rencana pembelajaran, dan kompetensi dalam bidang evaluasi.<sup>18</sup>

Menurut Muhibbin Syah, dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan (*competencies*) yang bersifat psikologis, yang meliputi:

- 1) Kompetensi kognitif (kecakapan ranah cipta)
- 2) Kompetensi afektif (kecakapan ranah rasa)
- 3) Kompetensi psikomotor (kecakapan ranah karsa)<sup>19</sup>

Selanjutnya akan penulis uraikan satu persatu kompetensi-kompetensi tersebut:

#### 1) Kompetensi Kognitif Guru

Pengetahuan dan ranah cipta menurut Muhibbin dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu kategori pengetahuan kependidikan/keguruan dan kategori pengetahuan bidang studi yang akan menjadi vak atau mata pelajaran yang akan diajarkan oleh guru.<sup>20</sup> Pengetahuan kependidikan seorang guru sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar, karena jika seorang guru tidak mempunyai pengetahu-

<sup>18</sup> Akhyak, *Profil Pendidik*, h. 21-22.

<sup>19</sup> Syah, *Psikologi Pendidikan*, h. 230.

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 231.

an kependidikan maka guru tersebut tidak akan mampu untuk menggunakan model pembelajaran yang sesuai dengan kondisi kelas dan juga tidak akan mampu memilih metode serta pendekatan pembelajaran yang cocok untuk diterapkan.

Pengetahuan bidang studi sangat penting untuk dimiliki oleh seorang guru, karena seorang guru yang mengajar bidang studi yang bukan vakunya, maka pembelajaran tersebut akan menjadi tidak efektif. Misalnya guru matematika mengajar pendidikan agama Islam, maka secara otomatis guru matematika tersebut kurang memahami tentang materi yang perlu diajarkan dan juga batasannya ketika ia mengajar pendidikan agama Islam.

## 2) Kompetensi Afektif Guru

Kompetensi afektif guru terdiri dari perasaan diri dan sikap dari seorang guru. Kompetensi ini, menurut Muhibbin Syah meliputi:

- a) *Self concept* dan *self esteem* (konsep diri dan harga diri guru)
- b) *Self efficacy* dan *contextual efficacy* (efikasi diri dan efikasi kontekstual guru)
- c) *Attitude of self acceptance* dan *other acceptance* (sikap penerimaan terhadap diri sendiri dan orang lain).<sup>21</sup>

Kompetensi afektif ini sangat mempengaruhi proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru ter-

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 232.

sebut. Karena sikap secara langsung tampak pada perlakuan guru kepada anak didiknya. Jadi guru yang tidak mempunyai kompetensi afektif yang mendukung proses pembelajaran yang dilakukan akan menjadi kurang efektif.

## 3) Kompetensi Psikomotor Guru

Kompetensi psikomotor guru meliputi segala ketrampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pengajar. Guru profesional memerlukan penguasaan yang prima atas sejumlah ketrampilan ranah karsa yang langsung berkaitan dengan bidang studi garapannya.<sup>22</sup>

Sedangkan Uzer Usman menyebutkan jenis-jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik dalam bukunya "Menjadi Guru Profesional" sebagai berikut:

### 1. Kompetensi Pribadi

Kemampuan pribadi ini meliputi hal-hal berikut: mengembangkan kepribadian, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mengkaji ajaran agama yang dianut, mengamalkan ajaran-ajaran agama yang dianut, menghayati peristiwa yang mencerminkan sikap saling menghargai antarumat beragama, berperan dalam masyarakat sebagai warga negara yang berjiwa pancasila, mengkaji berbagai ciri manusia pancasila, mengkaji sifat-sifat kepatriotisme bangsa Indonesia, membiasakan diri menerapkan nilai-nilai pancasila

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 234-235.

dalam kehidupan, mengkaji hubungan manusia dengan alamiah dan buatan, membiasakan diri menghargai dan memelihara mutu lingkungan hidup, mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan guru, mengkaji sifat-sifat terpuji yang harus dimiliki oleh guru, membiasakan diri menerapkan sifat-sifat sabar, demokratis, menghargai pendapat orang lain, sopan santun dan tanggap terhadap pembaharuan, berinteraksi dan berkomunikasi, berinteraksi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional, mengkaji ajaran struktur organisasi Depdikbud, mengkaji hubungan kerja profesional, berlatih menerima dan memberikan balikan, membiasakan diri mengikuti perkembangan profesi, berinteraksi dengan masyarakat untuk penunaian misi pendidikan, mengkaji berbagai lembaga kemasyarakatan yang berkaitan dengan pendidikan, berlatih menyelenggarakan kegiatan kemasyarakatan yang menunjang usaha pendidikan, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar.

## 2. Kompetensi Profesional

Kemampuan profesional meliputi hal-hal berikut: mengenal tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, meneliti kaitan antara tujuan pendidikan dasar dan menengah dengan tujuan pendidikan nasional, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar, mengkaji jenis perbuatan untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap, menerapkan prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan belajar mengajar, menguasai bahan kurikulum

pendidikan dasar dan menengah, mengkaji kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menelaah buku teks pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan, menyusun program pengajaran, menetapkan tujuan pembelajaran, dapat merumuskan tujuan pembelajaran, menetapkan tujuan pembelajaran untuk satu satuan pembelajaran/pokok bahasan, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, dapat memilih bahan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, mengembangkan bahan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar, mengkaji berbagai metode mengajar, dapat memilih metode mengajar yang tepat, merancang prosedur belajar mengajar yang tepat.

Memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, mengkaji berbagai media pengajaran, memilih media pengajaran, membuat media pengajaran yang sederhana, menggunakan media pengajaran, memilih dan memanfaatkan sumber belajar, mengkaji berbagai jenis dan kegunaan sumber belajar, memanfaatkan sumber belajar yang tepat, melaksanakan program pengajaran, menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat, mengkaji prinsip-prinsip pengelolaan kelas, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi suasana belajar mengajar, menciptakan suasana belajar mengajar yang baik, menangani masalah pengajaran dan pengelolaan, mengatur ruangan belajar, mengkaji berbagai tata ruang belajar, mengkaji kegunaan sarana dan prasarana kelas, mengatur ruang belajar yang

tepat, mengelola interaksi belajar mengajar, mengkaji cara-cara mengamati kegiatan belajar mengajar, dapat mengamati kegiatan belajar mengajar, menguasai berbagai ketrampilan dasar mengajar, dapat mengatur murid dalam kegiatan belajar mengajar, menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran, mengkaji konsep dasar penilaian, mengkaji berbagai teknik penilaian, menyusun alat penilaian, mengkaji cara mengolah dan menafsirkan data untuk menetapkan taraf pencapaian murid, dapat menyelenggarakan penilaian pencapaian murid, menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, menyelenggarakan penilaian untuk perbaikan proses belajar mengajar, dapat memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan proses belajar mengajar.<sup>23</sup>

Mestinya seorang pendidik yang professional mempunyai 4 kompetensi seperti yang disyaratkan dalam UUGD tersebut. 4 kompetensi tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Paedagogik
  - a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
  - b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
  - c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.

<sup>23</sup> Usman, *Menjadi Guru*, h. 16-19.

- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
  - e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
  - f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
  - g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
  - h) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
  - i) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
  - j) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- 2) Kompetensi Kepribadian
    - a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
    - b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
    - c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
    - d) Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
    - e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
    - f) Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender.
    - g) Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.

### BAB III

## PEMBERDAYAAN TENAGA KEPENDIDIKAN



Tenaga kependidikan merupakan aspek yang kedua setelah tenaga pendidik. Tenaga kependidikan diperlukan untuk menyelesaikan administrasi dan masalah surat menyurat yang ada di sekolah ataupun madrasah. Tenaga kependidikan juga membutuhkan kompetensi yang professional. Hal tersebut dikarenakan dalam urusan surat menyurat dan administrasi sekolah dibutuhkan juga kompetensi professional juga. Tanpa tenaga kependidikan yang professional, kondisi lembaga pendidikan Islam yang kondusif tidak akan terwujud.

### A. Konsep Dasar Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah terjemahan dari kata *empowerment*, yang berasal dari kata *empower* yang mengandung dua pengertian, 1) *to give power to* (memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas pada pihak lain), 2) *To give ability to enable* (usaha untuk memberi kemampuan). Pemberdayaan adalah upaya penyediaan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan ketrampilan kepada seseorang untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan kehidupan mereka dan untuk berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan

komunitasnya. Pemberdayaan harus ditujukan untuk pengembangan masyarakat (komunitasnya).<sup>1</sup>

Dalam bahasa Indonesia, pemberdayaan berasal dari kata dasar "daya", yang berarti kekuatan atau tenaga,<sup>2</sup> ada juga yang mengartikan sebagai potensi yang dapat menggerakkan sesuatu.<sup>3</sup> Namun secara umum diartikan lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual manusia.<sup>4</sup>

Dari definisi di atas, dapat dimengerti bahwa pemberdayaan adalah suatu usaha untuk meningkatkan daya atau kekuatan yang ada menjadi lebih, sehingga dengan peningkatan daya dan kekuatan tersebut, seorang menjadi lebih berdaya dari sebelumnya. Daya yang bersumber dari manusia akan memiliki kemampuan (*competency*) yaitu pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pemberdayaan sumber daya manusia (*empowering of human resources* atau *empowerment of human recourses*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat kunci dan strategis, karena sumber daya manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen untuk mencapai tujuan.

Aspek penting lain dari pemberdayaan adalah bahwa pemberdayaan membebaskan kreatifitas karyawan. Konsep pemberdayaan berarti memberikan karyawan suatu pekerjaan

<sup>1</sup> Sumodiningrat, *Upaya Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: IDEA, 1997), h. 165.

<sup>2</sup> Badudu dan Zein, *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001), h. 317.

<sup>3</sup> Peter Salim dan Yenni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Press, 2002), h. 323.

<sup>4</sup> Anggiat M. Sinaga, Sri Hadiati, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001), h. 2.

untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif. Ini berarti pengakuan terhadap berbagai potensi guru/karyawan untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif serta melakukan pekerjaan secara kreatif.<sup>5</sup>

Keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keintereliasian unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak sub sistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, dalam makna *educational outcomes*, sub sistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.

## B. Pengelolaan Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Tenaga kependidikan di sekolah meliputi Tenaga Pendidik (Guru), Pengelola Satuan Pendidikan, Pustakawan, Laboran, dan Teknisi sumber belajar.<sup>6</sup>

Manajemen tenaga kependidikan ini memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan. E. Mulyasa mengatakan bahwa mana-

<sup>5</sup> Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002), h. 66-67.

<sup>6</sup> Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2014), h. 118.

jemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan.<sup>7</sup>

Tujuan ini menunjukkan adanya keseimbangan antara kerja dengan situasi kerja. Pendayagunaan ini tidak bersifat pemaksaan fisik, tetapi lebih merupakan strategi kerja yang tetap mempertimbangkan unsur-unsur manusiawi. Apalagi tenaga kependidikan tersebut berupa manusia yang tidak bisa disamakan dengan mesin, sehingga membutuhkan sentuhan-sentuhan rohani yang menyenangkan. Sebaliknya, situasi yang menyenangkan tersebut bisa meringankan beban-beban kerja yang selama ini dapat mengganggu kerja pegawai.

Pertimbangan ini mengandung implikasi pada dua hal: *Pertama*, menempatkan para pegawai tetap mengontrol cara kerjanya masing-masing sebagai bentuk kesadaran kerja atau moral kerja yang tidak pamrih untuk diperhatikan oleh pimpinannya, sesuai dengan pepatah Jawa, *sepi ing pamrih rame ing gawe* (bekerja keras tanpa pamrih); *Kedua*, memaknai kerja sebagai *wasilah* atau perantara untuk mendapatkan nafkah sebagai bekal kehidupan. Melalui pemaknaan seperti ini, subjek kerja adalah pegawai itu sendiri, yang diharapkan mampu membendung dan mengambilalih peran dalam beraktifitas, sehingga tidak terjadi kekhawatiran bahwa justru pekerjaan yang menguasai pegawai atau pegawai "diperbudak" oleh pekerjaan, yang kemudian mendegradasikan martabat mereka.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 42; E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 152.

Islam sendiri senantiasa menempatkan manusia pada posisi yang terhormat dalam serangkaian mekanisme kerja.

Manajemen tenaga kependidikan bisa dikatakan juga manajemen personal atau manajemen kepegawaian. Manajemen personal adalah segenap proses penataan yang bersangkutan-paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan di sekolah dengan efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>8</sup> Tujuan sekolah yang dimaksud adalah tujuan yang tertera sebagai tujuan institusional lembaga.

Keberhasilan manajemen guru pendidikan Islam sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah Islam atau madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen tenaga kependidikan modern.

Tugas dari Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil), yang merupakan manajemen personalia pendidikan Islam, mencakup tujuh komponen yaitu: (1) perencanaan pegawai; (2) pengadaan pegawai; (3) pembinaan dan pengembangan pegawai; (4) promosi dan mutasi; (5) pemberhentian pegawai; (6) kompensasi; dan (7) penilaian pegawai.<sup>9</sup> Tujuh komponen ini dilaksanakan secara tertib urut dan berkesinambungan sehingga terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui. Tahapan awal menjadi prasyarat bagi tahapan kedua, sedang tahapan

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Ed. 1, Cet. 1 (Jakarta: Rajawali, 1990), h. 79.

<sup>9</sup> *Ibid.*

kedua menjadi prasyarat bagi tahapan ketiga, dan begitu selanjutnya.

### 1. Perencanaan Pegawai

Manajer lembaga pendidikan Islam harus membuat perencanaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan lembaga ke depan dan mengontrol atau menghindari kesalahan penerimaan pegawai. Perencanaan pegawai ini dikenal dengan istilah *job analysis*. Dalam melakukan *job analysis* harus mempertimbangkan jumlah pegawai, keahlian yang dibutuhkan, tingkat pendidikan yang dibutuhkan, jenis keterampilan yang menjadi kebutuhan, dan lain sebagainya. Terdapat dua hal pokok dalam *job analysis*, yaitu *job description* dan *job specification*. Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan, tugas-tugasnya, tanggung jawabnya, wewenangnya dan sebagainya. Sedangkan deskripsi jabatan adalah suatu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan. Agar tidak menimbulkan kesimpangsiuran serta tumpang tindih dalam pekerjaan, maka dalam membuat deskripsi jabatan tidak boleh dilepaskan dengan deskripsi jabatan keseluruhan jabatan.

Analisa jabatan sebenarnya dapat dipakai juga sebagai landasan atau pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan serta penentuan jumlah kebutuhan karyawan. Selain sebagai landasan hal-hal tersebut diatas, maka analisa jabatan dapat juga dipakai sebagai landasan kegiatan-kegiatan lain dalam bidang personalia, yang diantaranya:<sup>10</sup>

- a. Sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi
- b. Sebagai landasan untuk melaksanakan promosi
- c. Sebagai landasan untuk melaksanakan latihan/training
- d. Sebagai landasan untuk melaksanakan kompensasi
- e. Sebagai landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja
- f. Sebagai landasan untuk melaksanakan pemenuhan kebutuhan peralatan.

### 2. Pengadaan Pegawai (*recruitmen*)

Rekrutmen atau penarikan berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia.<sup>11</sup> Hal ini penting dilakukan, khususnya ketika supply sumber daya manusia terbatas, dimana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak lembaga-lembaga pendidikan yang membutuhkan tenaga kerja, sehingga lembaga-lembaga tersebut dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai yang terbaik dari calon yang ada (persaingan).

Pengadaan atau rekrutmen pegawai memiliki tujuan tertentu. Gorton sebagaimana dikutip Ibrahim Bafadal mengatakan, "Tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*mase qualified*)

<sup>10</sup> Sulistyorini dan Fathurrohman, *Esensi Manajemen*, h. 120.

<sup>11</sup> Handoko, *Manajemen*, h. 240.

*and outstanding individuals*) untuk sebuah posisi.<sup>12</sup> Seorang manajer dalam merekrut pegawai harus mempertimbangkan betul "*The right man on the right place*". Karena kesalahan dalam penempatan pegawai/karyawan akan berdampak pada etos kerja dan loyalitas terhadap lembaga/instansi. Pegawai yang baik memiliki berbagai kelebihan dari segi atau dimensi yang berbeda-beda, antara lain memiliki keimanan yang kuat, jujur, amanah, disiplin, cerdas, terampil, cekatan, mudah tanggap terhadap persoalan, tanggungjawab, mempunyai rasa memiliki dan mengembangkannya, tidak banyak bicara tetapi banyak kerja, berpengalaman, mampu menghargai orang lain, dan mudah bergaul. Sedangkan orang yang paling memenuhi kualifikasi—yang berarti memiliki peluang yang paling besar untuk bisa diterima sebagai pegawai— adalah orang yang memiliki potensi yang paling bisa melampaui standar minimal yang dipersyaratkan baik berupa kesehatan, tingkat pendidikan, keahlian, kepribadian dan sebagainya.

Dalam memilih pegawai juga perlu mempertimbangkan usia yang dikaitkan dengan jenis pekerjaan, apakah menangani pekerjaan fisik atau psikis. Apabila masih muda dan berpengalaman sebaiknya diprioritaskan. Hamid Hasan Bilgrami dan Syekh Ali Ashraf dalam sebuah bukunya, *The Concept of Islamic University* menegaskan bahwa memilih orang yang sangat tua atau pegawai yang terbiasa dengan pola tingkah laku yang kaku, dianggap tidak baik. Sebaliknya, orang muda yang berpengalaman dalam bidang

<sup>12</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 21

pendidikan sangat menguasai semua persoalan yang berkaitan dengan islamisasi pendidikan merupakan pilihan yang cocok.<sup>13</sup>

Mengenai sumber tenaga kerja (pegawai/karyawan), cakupannya sangat luas, dan bisa direkrut melalui:<sup>14</sup>

- a. Sumber intern, menempatkan karyawan diantara karyawan yang sudah ada.
- b. Menggunakan jasa karyawan/pegawai lama, menggunakan jasa dari karyawan lama untuk menarik teman, tetangga, saudara dari mereka untuk bekerja pada perusahaan tersebut.
- c. Melalui lembaga-lembaga pendidikan
- d. Mengambil dari perusahaan/instansi lain
- e. Mencari langsung ke tempat sumber tenaga kerja
- f. Melalui advertansi
- g. Memanfaatkan kantor penempatan tenaga.

Dalam pantauan penulis, proses perekrutan personalia lembaga pendidikan Islam, masih pada point a s/d c. Sedangkan point d s/d g kebanyakan dijalankan dalam perusahaan, dengan tidak menafikan sama sumber tenaga kerja tersebut.

Terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja untuk organisasi pendidikan, diantaranya:

<sup>13</sup> Hamid Hasan Bilgrami dan Syekh Ali Ashraf, *Konsep Universitas Islam*, terj. Rachman Husein (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989), h. 79-80.

<sup>14</sup> Sulistyorini dan Fathurrohman, *Esensi Manajemen*, h.123.

- a. Penentuan jabatan yang kosong  
Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru. Kekosongan bias terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pension, mutasi, meninggal dunia, dan akibat adanya engembangan yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.
- b. Penentuan persyaratan jabatan  
Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan dimana mereka berada.
- c. Penentuan sumber dan metode rekrutmen  
Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan kriteria persyaratan jabatan yang dibutuhkan sekolah. Efisien berarti dengan pengorbanan baik waktu maupun biaya yang paling murah. Untuk sumber rekrutmen calon tenaga kerja, secara umum meliputi sumber internal dan eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah, dan yang sudah menduduki

- jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan, atau di demosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah, yang akan ditarik untuk menjadi calon.
- d. Ukuran keberhasilan rekrutmen. Ukuran keberhasilan rekrutmen dapat dilihat dari:
    - 1) Banyaknya pelamar yang datang dan melamar
    - 2) Banyaknya karyawan-karyawan yang potensial; dan
    - 3) Banyaknya penempatan karyawan yang berhasil.<sup>15</sup>

Dalam pandangan Islam, Islam sangat mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah yang artinya:

*Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al Qhashas: 26).*

Pemahaman kuat di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Amanah merupakan factor penting untuk

<sup>15</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* (Malang: UIN Malang Press), h. 150.

emmentukan kepatuhan kelayakan calon pegawai. Hal ini bias diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturanNya.

Menurut Mujamil, pegawai yang baik memiliki berbagai kelebihan dari segi atau dimensi yang berbeda-beda, antara lain memiliki keimanan yang kuat, jujur, amanah, disiplin, cerdas, terampil, cekatan, mudah tanggap terhadap persoalan, tanggung jawab, mempunyai rasa memiliki dan mengembangkannya, tidak banyak bicara tetapi banyak kerja, berpengalaman, mampu menghargai orang lain, dan mudah bergaul. Sedangkan orang yang paling memenuhi kualifikasi —yang berarti memiliki peluang yang paling besar untuk bisa diterima sebagai pegawai— adalah orang yang memiliki potensi yang paling bisa melampaui standar minimal yang dipersyaratkan baik berupa kesehatan, tingkat pendidikan, keahlian, kepribadian dan sebagainya.<sup>16</sup>

### 3. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pegawai yang telah dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam baik berstatus pegawai negeri maupun swasta, keduanya harus dilakukan pembinaan dan pengembangan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal yaitu untuk melakukan tugas sebaik mungkin dan tidak melakukan pelanggaran. Sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier para pegawai, termasuk manajer berupaya memfasilitasi mereka untuk mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi.

<sup>16</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 121.

Dalam kaitan ini, seseorang manajer senantiasa berupaya memiliki pegawai yang profesional. Suatu tipologi pegawai yang potensial baik dari segi pendidikan, pengalaman, keterampilan dan kesadaran. Gabungan berbagai potensi ini membentuk kepribadian pegawai yang profesional. Sebagaimana dikutip Bafadal, Shapero menyatakan, “Untuk memiliki pegawai yang profesional dapat ditempuh dengan menjawab dua pertanyaan pokok, *how to have and how to empower* tenaga pegawai profesional.”<sup>17</sup> Pertanyaan pertama, *how to have* tenaga pegawai profesional bisa dipenuhi dengan cara merekrut pegawai-pegawai pilihan yang telah benar-benar profesional sehingga meringankan kerja pimpinan. Sedangkan *how to empower* dapat dijawab dengan mengadakan pelatihan-pelatihan kepegawaian dengan cara intensif dan keteladanan dalam kehidupan organisasi.

Dalam suasana kerja sehari-hari, para pegawai itu perlu diberikan kebebasan tetapi terkendali. Jamal Madhi melaporkan kesimpulan para ahli manajemen bahwa mereka yang memiliki kebebasan menentukan langkah kerjanya ternyata memiliki produktivitas yang tinggi dibanding mereka yang tidak merasakan kebebasan itu.<sup>18</sup>

Manajer harus berupaya bersikap tegas kepada para pegawainya sehingga suasana kerja menjadi jelas dan penuh kepastian, termasuk tata cara mengeluarkan perintah. Madhi menyatakan ada dua cara: Pertama, memberikan perintah

<sup>17</sup> Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme*, h. 10.

<sup>18</sup> Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terj. Anang Syafrudin dan Ahmad Fauzan (Bandung: PT. Syamil Cipta Media, 2002), h. 74.

dengan keyakinan tanpa keraguan yang berdampak pada kecepatan merespon dan melaksanakan tugas; dan kedua, menggunakan ungkapan positif (*itsbat*) lebih efektif daripada ungkapan negatif (*nafy*).<sup>19</sup> Tata cara perintah yang pertama memantapkan langkah para pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas, sedangkan tata cara perintah kedua itu memastikan pekerjaan/tugas yang harus dikerjakan pegawai lantaran menggunakan *itsbat*. Sebaliknya penggunaan ungkapan negatif (*nafy*) seringkali mengaburkan pemahaman para pegawai. Selain itu frekuensi perintah juag harus diperhatikan Perintah yang berlebihan bisa mengakibatkan kejenuhan. Made Pidarta menambahkan bahwa atasan yang biasa menyuruh bawahannya dengan kata meminta dapat membuahkan antar hubungan personalia yang lebih akrab dan wajar daripada atasan yang gemar memerintah bawahannya.<sup>20</sup>

Manajer juga harus berupaya menjaga diri dan menghindarkan diri dari ketersinggungan para pegawainya, harus menjaga perasaan mereka, sehingga suasana kerja menjadi harmonis dan penuh kedamaian. Strategi yang perlu diperhatikan bagi manajer adalah bagaimana cara mengemas suatu perintah kepada para pegawai sementara mereka menyadarinya, sehingga seorang manajer harus memperhatikan budaya yang berkembang dalam kehidupan masing-masing lembaga pendidikan Islam yang dalam hal-hal tertentu tidak bisa digeneralisir.

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal. 41

<sup>20</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), h. 137.

Madhi mengajukan tiga cara untuk menciptakan suasana kondusif dalam bekerja, yaitu:

- a. Membangkitkan keinginan memimpin pada diri semua anggota.
- b. Memperhatikan fasilitas kerja yang sesuai dan melengkapinya dengan sarana-sarana yang menimbulkan rasa nyaman.
- c. Memberikan perhatian penuh agar para individu atau kelompok bekerja dalam kondisi sehat dan aman.<sup>21</sup>

Suasana kondusif ini memungkinkan para tenaga kependidikan dapat melakukan pekerjaan secara maksimal. Kemudian ada beberapa upaya menurut Mulyasa yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja mereka, antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*) dan sangsi.<sup>22</sup> Sementara itu, di dalam Panduan Manajemen Sekolah, disebutkan bahwa ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan pegawainya, yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan kesejahteraan.<sup>23</sup>

Latihan dan pengembangan didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau lama keterampilan yang

<sup>21</sup> Madhi, *Menjadi Pemimpin*, h. 69.

<sup>22</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Profesional*, h. 141.

<sup>23</sup> *Panduan Manajemen Sekolah* (TEP: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998), h. 69.

mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan adalah cara dari manajemen yang bagus, dan tugas manajer untuk menghindari bahayanya. Memiliki karyawan yang berpotensi tinggi tidaklah menjamin bahwa mereka akan berhasil. Mereka harus mengetahui apa yang anda ingin lakukan dan bagaimana anda ingin mereka lakukan. Bila tidak, mereka akan melakukan pekerjaan itu dengan cara mereka, bukan cara anda. Atau mereka akan berimprovisasi atau yang lebih buruk, tidak melakukan hal yang produktif. Pelatihan yang baik adalah sesuatu yang vital.<sup>24</sup> Pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pegawai. hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen, seperti elemen kognitif, yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek, elemen afeksi, yaitu perasaan orang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap sikap tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bila mana dibutuhkan.

Pelatihan dan pengembangan bagi organisasi semisal sekolah merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai sekolah. Tetapi dilihat dari tujuannya, umum-

<sup>24</sup> Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Ali Tanya (Jakarta: Indeks, 2004), h. 216.

nya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi sekolah yang lebih spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan pegawai sekolah untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi pada masa yang akan datang. Dalam hal ini Garry memberikan lima langkah proses pelatihan dan pengembangan. *Pertama*, langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan secara spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan yang dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. *Kedua*, merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku-kerja, latihan dan aktivitas yang menggunakan teknik dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan computer. *Ketiga*, langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang bisa mewakili. *Keempat*, penerapan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan. *Kelima*, adalah langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.<sup>25</sup> Semuanya bisa dijabarkan seperti:

- a. Analisis kebutuhan,  
Adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab

<sup>25</sup> *Ibid.*

di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihan tidak murah sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang, untuk sekolah analisis dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Analisis kebutuhan organisasi, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan mengidentifikasi strategi organisasi dengan memperhatikan lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang.
- 2) Analisis tugas, yaitu menganalisa tugas-tugas yang harus dilakukan pegawai dalam setiap jabatannya di sekolah, yang dapat dipelajari dari informasi analisis jabatan. Kemudian menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut secara efektif.

Analisis pegawai, yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai sekolah yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan dan kuesioner.

- b. Penentuan tujuan dan materi pelatihan  
Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan. Misalnya kecermatan dalam menegajawantahkan metode pembelajaran guru, kemampuan menggunakan peralatan baru dan lain-lain. Selanjutnya berdasarkan tujuan di atas, ditentukan materi atau isi dari pelatihan tersebut yang menyangkut topik-topik yang harus diberikan atau diketahui dalam upaya mencapai tujuan.

Dalam tujuan utama pelatihan dan pengembangan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu; memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya lebih kompeten dalam pekerjaannya, membantu memecahkan persoalan operasional, memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi.<sup>26</sup>

- c. Penentuan metode pelatihan  
Setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya*, h. 234-235.

<sup>27</sup> *Ibid.*, h. 77.

## BAB IV

# PENGEMBANGAN BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH ATAU MADRASAH



Budaya sekolah/madrasah dibentuk oleh orang-orang secara sadar dan memiliki asumsi mengenai keyakinan tentang visi sekolah/madrasah, kurikulum, pengajaran, evaluasi, dan struktur organisasi. Orang akan terintegrasi terhadap konsep unsur-unsur budaya ini dengan menciptakan makna dan konsistensi untuk diri mereka sendiri, karena budaya masuk ke dalam pola nilai keyakinan dan tradisi yang telah terbentuk selama didirikannya sekolah hal ini berfungsi sebagai landasan untuk memperbaiki mutu pendidikan dan mutu sekolah. Maka dari itu, merupakan keniscayaan bagi seorang pimpinan lembaga pendidikan untuk membangun budaya sekolah dan membentuk iklim sekolah supaya pendidikan yang ada di lembaga tersebut menjadi lebih baik dan lebih bermutu.

### A. Konsep Dasar Budaya dan Iklim Sekolah

#### 1. Budaya Sekolah

Budaya atau *culture* merupakan istilah yang datang dari disiplin antropologi sosial. Dalam dunia pendidikan budaya dapat digunakan sebagai salah satu transmisi pengetahuan, karena sebenarnya yang tercakup dalam budaya sangatlah luas.

Budaya laksana software yang berada dalam otak manusia, yang menuntun persepsi, mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada suatu hal, serta menghindar dari yang lain. Secara etimologis pengertian budaya (*culture*) berasal dari kata latin *colere*, yang berarti membajak tanah, mengolah, memelihara ladang. Namun pengertian yang semula agraris lebih lanjut diterapkan pada hal-hal yang lebih rohani. Selanjutnya secara terminologis pengertian budaya menurut Montago dan Dawson merupakan *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu pula dari suatu bangsa. Kemudian Kotter dan Heskett mendefinisikan kebudayaan secara formal, "sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia"<sup>1</sup>. Selanjutnya Koentjaraningrat mendefinisikan budaya sebagai "keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar". Lebih lanjut Koentjaraningrat membagi kebudayaan dalam tiga wujud yaitu:<sup>2</sup>

- a. wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan lain-lain;
- b. wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat dan;

<sup>1</sup> J.P.Kotter & J.L.Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, terj. Benyamin Molan (Jakarta: Prenhallindo, 1992), h. 4.

<sup>2</sup> Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia, 1989), h. 74.

- c. wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah sesuatu yang abstrak tetapi tetap memiliki dimensi yang mencolok, dapat didefinisikan dan dapat diukur berdasarkan karakteristik umum seperti yang dikemukakan oleh Robbins<sup>3</sup> sebagai berikut: (1) inisiatif individual, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) arah, (4) integrasi, (5) dukungan dari manajemen, (6) kontrol, (7) identitas, (8) sistem imbalan, (9) toleransi terhadap konflik dan (10) pola-pola komunikasi.

Dalam lingkup tatanan dan pola yang menjadi karakteristik sebuah sekolah, kebudayaan memiliki dimensi yang dapat diukur yang menjadi ciri budaya sekolah seperti:

- a. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi warga atau personil sekolah, komite sekolah dan lainnya dalam berinisiatif.
- b. Sejauh mana para personil sekolah dianjurkan dalam bertindak progresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- c. Sejauh mana sekolah menciptakan dengan jelas visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, dan upaya mewujudkannya.
- d. Sejauh mana unit-unit dalam sekolah didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, *Organisasi theory, Structure Design, And Application* (Inc Rangeewood Cliff: Prentice Hall, 1990), h. 288.

- e. Tingkat sejauh mana kepala sekolah memberi informasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap personil sekolah.
- f. Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku personil sekolah.
- g. Sejauh mana para personil sekolah mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan sekolah ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.
- h. Sejauh mana alokasi imbalan diberikan didasarkan atas kriteria prestasi.
- i. Sejauh mana personil sekolah didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Sejauh mana komunikasi antar personil sekolah dibatasi oleh hierarki yang formal (diadopsi dari karakteristik umum seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins).

Dari sekian karakteristik yang ada, dapat dikatakan bahwa budaya sekolah bukan hanya refleksi dari sikap para personil sekolah, namun juga merupakan cerminan kepribadian sekolah yang ditunjukkan oleh perilaku individu dan kelompok dalam sebuah komunitas sekolah.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem

nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Setiap sekolah memiliki kepribadian atau karakteristik tersendiri yang diciptakan dan dipertahankan serta mempertimbangkan dampak yang ditimbulkan terhadap unsur dan komponen sekolah yang merupakan budaya dan iklim suatu sekolah. Jadi peran kepala sekolah pada dasarnya harus dapat menciptakan budaya bagaimana orang belajar dan bagaimana kita bisa membantu mereka belajar.

Dalam suatu organisasi disamping terdapat hal-hal yang bersifat *hard* juga ada yang sifatnya *soft*. Aspek-aspek termasuk *hard* antara lain adalah: struktur organisasi, aturan-aturan, kebijakan, teknologi, dan keuangan. Hal-hal tersebut dapat diukur, dikuantifikasikan serta dikontrol dengan relatif mudah. Sedangkan hal-hal yang *soft* adalah yang terkait dengan *the human side of organizational* (sisi/aspek manusiawi dari organisasi), meliputi nilai-nilai, keyakinan, budaya, serta norma-norma perilaku. Dimensi *hard*, sering disebut pula sebagai *the classic elements* dari suatu organisasi. Meskipun elemen klasik, seperti hierarki struktur, formalisasi, dan rasionalisasi itu merupakan hal-hal yang penting, namun hal tersebut tidak dapat sepenuhnya menjelaskan perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan hal yang bersifat *soft* dalam suatu organisasi, yaitu yang terkait dengan *the human side of organizational*, meliputi nilai-nilai, keyakinan, serta norma-norma perilaku.

Budaya dalam kehidupan adalah perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan guru. Akhirnya budaya dapat berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku warga madrasah yang ada. Fungsi yang terakhir inilah yang sangat menarik perhatian kita.

Dalam budaya yang dilakukan adalah seolah-olah bahwa menerima tawaran kerja karena mendapatkan kecocokan individu organisasi. Kemudian dengan kecocokannya itu maka pekerja tersebut senang dan tersenyum karena dalam bertindak terdapat keseragaman yang sekaligus mereka mempertahankan citra, karena didukung oleh budaya yang kuat aturan dan keteraturan yang formal.

Disisi lain kita dapat melihat bahwa budaya dapat menjadi penghalang terhadap suatu perubahan bahkan budaya merupakan suatu beban bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu. Dalam hal ini, apabila di dalam suatu organisasi tersebut memerlukan hal yang baru dan sangat dinamis sementara di situ terdapat budaya yang berakar dari organisasi itu yang sudah tidak tepat lagi dalam melakukan perubahan, hal ini pula akan menjadi terhambatnya perubahan serta menjadikan tidak dinamisnya suatu organisasi. Model semacam ini akan membebani organisasi tersebut dan menyulitkan, terutama dalam menanggapi perubahan-perubahan dalam lingkungan itu.

Dalam mengubah perilaku seseorang baik individu maupun kelompok di dalam organisasi budaya sangat berperan dan

sangat efektif dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam pencapaian prestasi dan lain-lain. Budaya dalam sebuah organisasi terkadang kuat dan ada pula yang lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Dan sebaliknya budaya yang lemah maka tercermin pada kurangnya komitmen anggota karyawan terhadap nilai-nilai kepercayaan dan sikap bersama yang bisa dilakukan atau disepakati

Robbins menegaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama.<sup>4</sup> Menurut Kast dan Rosenzweig, sebagaimana dikutip Sulistiyorini, budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting dan sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Budaya organisasi menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.<sup>5</sup>

Budaya dan iklim sekolah bukanlah suatu sistem yang lahir sebagai aturan yang logis atau tidak logis, pantas atau tidak pantas yang harus dan patut ditaati dalam lingkungan sekolah, tetapi budaya dan iklim sekolah harus lahir dari lingkungan suasana budaya yang mendukung seseorang melaksanakan dengan penuh tanggung jawab, rela, alami dan sadar bahwa apa yang dilakukan (ketaatan itu muncul dengan sendirinya tanpa harus menunggu perintah atau dibawah tekanan) merupakan spon-

<sup>4</sup> *Ibid.*, h. 289

<sup>5</sup> Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAF, 2005), h. 136.

tanitas berdasarkan kata hati karena didukung oleh iklim lingkungan yang menciptakan kesadaran kita dalam lingkungan sekolah. Misalnya budaya disiplin, budaya berprestasi dan budaya bersih.

## 2. Iklim Sekolah

Secara konseptual, iklim lingkungan atau suasana di sekolah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin, setiap sekolah.<sup>6</sup> Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, iklim lingkungan di sekolah dapat dilihat dari faktor seperti kurikulum, sarana, dan kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan pembelajaran di kelas.

Beberapa pengertian lain mengenai iklim sekolah yang hampir memiliki makna serupa dikemukakan berikut ini. Hoy dan Miskel merumuskan pengertian iklim sekolah sebagai persepsi guru terhadap lingkungan kerja umum sekolah. De Roche<sup>7</sup> mengemukakan iklim sebagai hubungan antar-personil, sosial dan faktor-faktor kultural yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah.

Selama dua dasawarsa lingkungan pembelajaran di sekolah dipandang sebagai salah satu faktor penentu keefektifan suatu sekolah. Fisher dan Fraser<sup>8</sup> juga menyatakan bahwa peningkatan mutu lingkungan kerja di sekolah dapat menjadikan sekolah lebih efektif dalam memberikan proses pembelajaran yang lebih baik.

<sup>6</sup> Fisher & Fraser, *School Climate*, (SET research information for teachers No.2). Melbourne: Australian Council for Educational Research, 1990.

<sup>7</sup> E.F. DeRoche, *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnels. An Effective School Approach* (London: Allyn and Bacon, 1987).

<sup>8</sup> Fisher & Fraser, *School Climate*.

Freiberg<sup>9</sup> menegaskan bahwa lingkungan yang sehat di suatu sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Ia memberikan argumen bahwa pembentukan lingkungan kerja sekolah yang kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal. Hasil-hasil penelitian selaras dan mendukung penegasan tersebut. Misalnya, penelitian oleh Van de Grift dan kawan-kawan<sup>10</sup> di 121 sekolah menengah di Belanda menunjukkan bahwa prestasi akademik siswa untuk bidang matematika dipengaruhi oleh sikap siswa terhadap mata pelajaran matematika, apresiasi terhadap usaha guru, serta lingkungan pembelajaran yang terstruktur. Atwool menyatakan bahwa lingkungan pembelajaran sekolah, dimana siswa mempunyai kesempatan untuk melakukan hubungan yang bermakna di dalam lingkungan sekolahnya, sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan belajar siswa, memfasilitasi siswa untuk bertingkah laku yang sopan, serta berpotensi untuk membantu siswa dalam menghadapi masalah yang dibawa dari rumah. Selanjutnya Samdal dan kawan-kawan<sup>11</sup> juga telah mengidentifikasi tiga aspek lingkungan psikososial sekolah yang menentukan prestasi akademik siswa. Ketiga aspek tersebut adalah tingkat kepuasan siswa terhadap sekolah, terhadap keinginan guru, serta hubungan yang baik dengan

<sup>9</sup> Freiberg, *Measuring school climate: Let me count the ways. Educational Leadership*, 1998.

<sup>10</sup> Van de Grift, Houtveen, & Vermeulen, *Instructional climate in Dutch secondary education. School Effectiveness and School Improvement*, 1997.

<sup>11</sup> Samdal, Wold, & Bronis, *Relationship between students' perceptions of school environment, their satisfaction with school and perceived academic achievement: An international study. School Effectiveness and School Improvement*, 1999, 10(3), 296-320.

sesama siswa. Mereka juga menyarankan bahwa intervensi sekolah yang meningkatkan rasa kepuasan sekolah akan dapat meningkatkan prestasi akademik siswa.

Hoy dan Hannum<sup>12</sup> menemukan bahwa lingkungan sekolah dimana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas sekolah sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik. Selain dari itu, Sweetland dan Hoy menyatakan bahwa iklim lingkungan sekolah dimana pemberdayaan guru menjadi prioritas adalah sangat esensial bagi keefektifan sekolah yang pada muaranya mempengaruhi prestasi siswa secara keseluruhan. Hasil-hasil penelitian juga menunjukkan hubungan antara iklim lingkungan sekolah dengan sikap siswa terhadap mata pelajaran. Papanastasiou<sup>13</sup> menyatakan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung, iklim lingkungan sekolah memberi efek terhadap sikap siswa terhadap mata pelajaran IPA di sekolah menengah.

Hasil pengembangan budaya sekolah adalah meningkatkan perilaku yang konsisten dan untuk menyampaikan kepada personil sekolah tentang bagaimana perilaku yang seharusnya dilakukan untuk membangun kepribadian mereka dalam lingkungan sekolah yang sesuai dengan iklim yang tercipta di sekolah baik itu lingkungan fisik maupun iklim kultur yang ada.

Pemahaman bahwa budaya dan iklim sekolah mempunyai sifat yang sama, tidak berarti bahwa tidak akan terdapat sub-

<sup>12</sup> Hoy, & Hannum, *Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement*. *Educational Administration Quarterly*, 1997.

<sup>13</sup> Papanastasiou, *School, teaching and family influence on student attitudes toward science: Based on TIMSS data for Cyprus*. *Studies in Educational Evaluation*, 2002.

budaya di dalam budaya sekolah. Oleh karena itu budaya yang terbentuk dalam lingkungan sekolah yang merupakan karakteristik sekolah adalah budaya dominan atau budaya yang kuat, dianut, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak personil sekolah yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui gagasan berdasarkan kepentingannya, dan merasa sangat terikat pada nilai yang ada maka makin kuat budaya tersebut. Karena para personil sekolah memiliki pengalaman yang diterima bersama, sehingga dapat menciptakan pengertian yang sama. Hal ini bukan berarti bahwa anggota yang stabil memiliki budaya yang kuat, karena nilai inti dari budaya sekolah harus dipertahankan dan dijunjung tinggi, namun juga harus dinamis.

Untuk menciptakan budaya sekolah yang kuat dan positif perlu dibarengi dengan rasa saling percaya dan saling memiliki yang tinggi terhadap sekolah, memerlukan perasaan bersama dan intensitas nilai yang memungkinkan adanya kontrol perilaku individu dan kelompok serta memiliki satu tujuan dalam menciptakan perasaan sebagai satu keluarga. Dengan kondisi seperti ini dan dibarengi dengan kontribusi yang besar terhadap harapan dan cita-cita individu dan kelompok sebagai wujud dan harapan sekolah yang tertuang dalam visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah ditunjang oleh iklim sekolah yang mendukung kontribusi tersebut.

Manfaat yang diperoleh dengan pengembangan budaya dan iklim sekolah yang kuat, intim, kondusif dan bertanggung jawab adalah:

- a. Menjamin kualitas kerja yang lebih baik.
- b. Membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal.

- c. Lebih terbuka dan transparan
- d. Menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi
- e. Meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan
- f. Jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki
- g. Dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

Manfaat ini bukan hanya dirasakan dalam lingkungan sekolah tetapi dimana saja karena dibentuk oleh norma pribadi dan bukan oleh aturan yang kaku dengan berbagai hukuman jika terjadi pelanggaran yang dilakukan. Selain beberapa manfaat diatas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah:

- a. Meningkatkan kepuasan kerja
- b. Pergaulan lebih akrab
- c. Disiplin meningkat
- d. Pengawasan fungsional bisa lebih ringan
- e. Muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif
- f. Belajar dan berprestasi terus serta
- g. Selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Model pengembangan budaya dan iklim sekolah yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik itu kepala sekolah, guru dan staf sekolah dan utamanya siswa itu sendiri dapat dijadikan dasar dalam upaya memperbaiki iklim sekolah. Model tersebut merupakan integrasi kom-

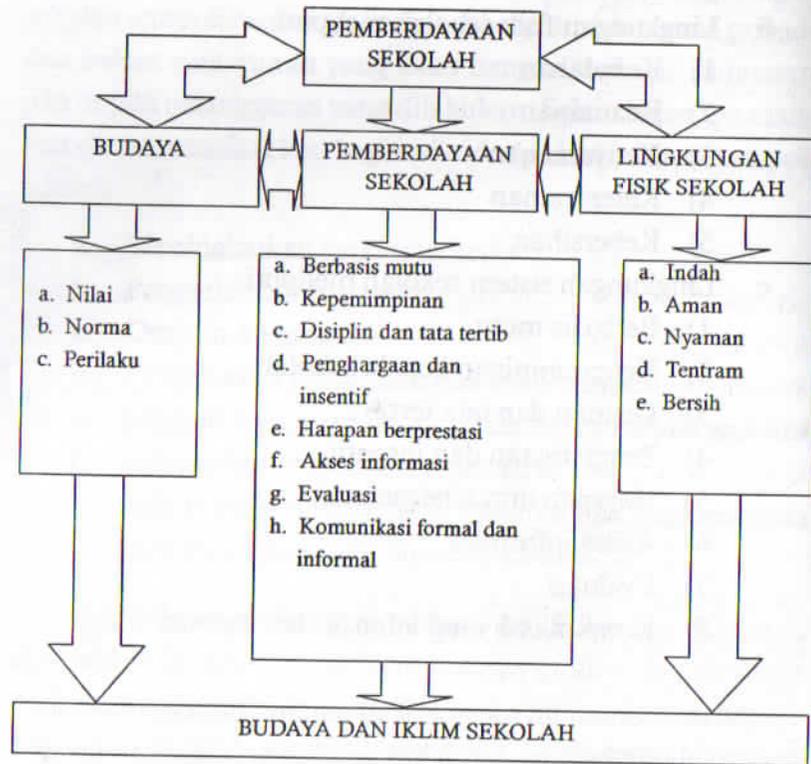
ponen-komponen seperti budaya sekolah, iklim organisasi, dan pranata sistem sekolah.

Komponen pengembangan budaya dan iklim sekolah secara umum dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori dengan beberapa aspek sebagai berikut:

- a. Budaya sekolah meliputi aspek-aspek:
  - 1) Nilai
  - 2) Norma
  - 3) Perilaku
- b. Lingkungan fisik sekolah meliputi:
  - 1) Keindahan
  - 2) Keamanan
  - 3) Kenyamanan
  - 4) Ketentraman
  - 5) Kebersihan
- c. Lingkungan sistem sekolah meliputi:
  - 1) Berbasis mutu
  - 2) Kepemimpinan kepala sekolah
  - 3) Disiplin dan tata tertib
  - 4) Penghargaan dan insentif
  - 5) Harapan untuk berprestasi
  - 6) Akses informasi
  - 7) Evaluasi
  - 8) Komunikasi yang intensif dan terbuka

Model berikut ini menjelaskan tentang bagaimana membangun sebuah budaya dan iklim sekolah berdasarkan unsur-unsur di atas. Model tersebut menggambarkan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai, norma

dan perilaku yang mengontrol interaksi-personil sekolah dengan orang diluar sekolah. Budaya organisasi sekolah tidak bisa lepas dari nilai-nilai yang dianut oleh individu-individu yang memiliki kepentingan dengan sekolah, atau dengan kata lain budaya dan iklim sekolah merupakan hasil interaksi nilai-nilai yang dianut individu didalam dan diluar sekolah. Sekolah merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus-menerus untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.



Gambar 4.1 Model dalam Membangun Budaya dan iklim Sekolah

**B. Indikator Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah**

Budaya dan iklim organisasi sekolah secara konsisten ditemukan berkorelasi positif dengan prestasi belajar. Penelitian Cheng<sup>14</sup> menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya organisasi (cita-cita, keyakinan, dan misi) yang kokoh cenderung dipandang lebih efektif dalam hal produktivitas, kemampuan adaptasi dan keluwesan. Demikian juga halnya, kinerja sekolah ditentukan oleh suasana atau iklim lingkungan kerja pada sekolah tersebut. Di negara-negara maju, riset tentang iklim kerja di sekolah telah berkembang dengan mapan dan memberikan sumbangan yang cukup signifikan bagi pembentukan sekolah-sekolah yang berhasil. Ditegaskan bahwa jika guru merasakan suasana kerja yang kondusif di sekolahnya, maka dapat diharapkan siswanya akan mencapai prestasi akademik yang memuaskan. Kekondusifan iklim kerja suatu sekolah mempengaruhi sikap dan tindakan seluruh komunitas sekolah tersebut, khususnya pada pencapaian prestasi akademik siswa. Purkey dan Smith<sup>15</sup> menyatakan bahwa prestasi akademik siswa dipengaruhi sangat kuat oleh suasana kejiwaan atau iklim kerja sekolah. Lebih lanjut Hughes<sup>16</sup> menegaskan bahwa setiap sekolah mempunyai karakter suasana kerja, yang akan mempengaruhi keberhasilan proses kegiatan pembelajaran di kelas.

Pembentukan suasana pembelajaran yang kondusif perlu diciptakan dalam seluruh lingkungan sekolah termasuk di-

<sup>14</sup> Y. C. Cheng, *Profiles of organizational culture and effective schools. School Effectiveness and School Improvement*, 1993, 4(2): 85-110.  
<sup>15</sup> Purkey, & Smith, *Too soon to cheer? Synthesis of research on effective schools. Educational Leadership*, 1985.  
<sup>16</sup> Hughes, *Teachers' professional development*. Melbourne, Victoria: Australian Council for Educational Research, 1991.

dalamnya lingkungan kelas. Secara eksplisit faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran di dalam kelas antara lain adalah kompetensi guru, metode pembelajaran yang dipakai, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan pembelajaran baik lingkungan alam, psikososial dan budaya.<sup>17</sup> Dapat diartikan disini bahwa lingkungan sosial pembelajaran di kelas maupun di sekolah (kantor guru dan staf tata usaha) mempunyai pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap proses kegiatan pembelajaran.

Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim yang kondusif untuk belajar (Reynolds, 1990).<sup>18</sup> Iklim yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik. Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja. Pandangan ini mengindikasikan kualitas iklim yang memungkinkan meningkatnya prestasi kerja. Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh, tetapi ia ada seperti udara dalam ruangan. Ia mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.

Budaya dan iklim sekolah yang kondusif sangat penting agar siswa merasa tenang, aman dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasakan diri dihargai, dan agar orang-

<sup>17</sup> Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, (1994).

<sup>18</sup> David Reynolds dan Peter Cuttance, *School Effectiveness: Research, Policy and Practice* (London: Cassel, 1996), h. 17.

tua dan masyarakat merasa dirinya diterima dan dilibatkan.<sup>19</sup> Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerja sama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghargai satu sama lain. Budaya sekolah yang perlu ditumbuhkan berupa suasana saling hormat antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, guru dengan guru, dan dengan pihak lainnya. Sehubungan dengan itu maka budaya dan iklim sekolah dapat digolongkan menjadi enam kondisi yaitu: (1) iklim terbuka, (2) iklim bebas, (3) iklim terkontrol (4) iklim familier (kekeluargaan), (5) iklim parternal, dan (6) iklim tertutup. Selain itu, iklim sekolah yang kondusif mendo-rong setiap personil yang terlibat dalam organisasi sekolah untuk bertindak dan melakukan yang terbaik yang mengarah pada prestasi siswa yang tinggi.

Adapun indikator budaya sekolah sebagai mana yang diungkapkan oleh Saphier dan King ada 13 Indikator:

1. Rasa Setia kawan; saling membantu antar sesama.
2. Percobaan; dapat menjadi pendorong bagi teman-temannya untuk meningkatkan prestasi belajar.
3. Memiliki rasa cita-cita yang tinggi; bertanggung jawab pada diri sendiri untuk selalu meningkatkan kualitas belajar dan juga prestasi belajar.
4. Menjangkau pengetahuan; terus berupaya untuk menemukan pengetahuan baru dan dapat menemukan teknik belajar yang sesuai dengan karakteristik dirinya.
5. Penghargaan dan pengakuan; memberikan penghargaan dan pengakuan kepada siswa yang berprestasi.

<sup>19</sup> Tony Townsend, *Effective Schooling for The Community* (New York: Routledge, 1994), h. 29.

6. Menghormati orang lain; menghormati semua warga sekolah yang hakikatnya merupakan makhluk sosial.
7. Peduli; peduli dan ramah terhadap orang lain
8. Menjaga sesuatu yang dianggap penting; menjaga nama baik sekolah dan keluarga.
9. Memlihara tradisi; menjaga tradisi yang ada disekolah.
10. Memberikan dukungan yang nyata; mendapat dukungan yang nyaman dari suasana sekolah yang nyaman untuk menyelesaikan seluruh tugas.
11. Proses pengambilan keputusan; dapat mengambil keputusan sesuai dengan kondisi.
12. Jujur dan keterbukaan; menjunjung tinggi keterbukaan dilingkungan sekolah.
13. Bersifat inisiatif; berupaya terus meningkatkan prestasi belajar.<sup>20</sup>

Sekolah yang memiliki budaya mutu, menyusun standar kinerja yang tinggi bagi guru, staf dan siswa. Guru yang berorientasi budaya mutu memiliki motivasi kerja, komitmen, dan kinerja yang tinggi dan sebaliknya menolak cara-cara yang menodai komitmen terhadap mutu. Siswa yang memiliki budaya mutu memiliki motivasi belajar, komitmen dan kerajinan yang tinggi dan sebaliknya menolak cara-cara yang tidak fair seperti menyontek, dan sebagainya.

Beberapa indikator penciptaan budaya mutu di sekolah adalah.

<sup>20</sup> J Shapier dan M king, *Good Seed In Strong Culture*, *Editional Leadership Journal*, 1983, h. 46.

1. Sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan dan semangat, di mana para guru percaya bahwa siswa dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
2. Sekolah menekankan kepada siswa dan guru bahwa belajar merupakan alasan yang paling penting untuk bersekolah.
3. Harapan terhadap prestasi siswa yang tinggi disampaikan kepada seluruh siswa.
4. Harapan terhadap prestasi siswa yang tinggi disampaikan kepada seluruh orangtua siswa.

Beberapa cara yang dilakukan oleh sekolah dalam menciptakan budaya mutu di sekolah adalah sebagai berikut.

1. Merumuskan standar sikap dan perilaku yang berorientasi pada kinerja tinggi baik bagi kepala sekolah, guru, staf administrasi, maupun siswa.
2. Merumuskan standar pelayanan prima yang dipatuhi semua warga sekolah guna meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan sekolah, khususnya siswa dan orangtuanya. Standar pelayanan prima meliputi elemen berikut: kecepatan, ketepatan, keramahan, ketanggapan, dan pemberian jaminan mutu sekolah.
3. Melaksanakan berbagai lomba untuk mendorong siswa, guru, dan staf dalam berkompetisi.
4. Menciptakan sistem penghargaan bagi warga sekolah yang berprestasi tinggi dan pembinaan serta hukuman bagi yang berprestasi rendah.
5. Memampukan warga sekolah untuk secara terus-menerus meningkatkan kualitas guna memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna lulusan (masyarakat).

## BAB V

# KEPEMIMPINAN KYAI DI PONDOK PESANTREN



Pondok pesantren awal mulanya diidentifikasi sebagai “gejala desa”. Gejala desa artinya pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tradisional yang kehadirannya bukan untuk menyiapkan pemenuhan tenaga kerja terampil (*skilled*) atau profesional sebagaimana tuntutan masyarakat modern sekarang ini. Pondok pesantren didirikan oleh perorangan, yakni kiai. Lembaga pendidikan ini dimaksudkan untuk mengajari para santri belajar agama mulai dari tingkat dasar sampai tingkat lanjut.<sup>1</sup> Maka dari itu, merupakan hal yang salah jika ada yang mengatakan bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mencetak skill atau lulusan yang kompeten. Karena pondok pesantren adalah institusi pendidikan Islam yang digunakan sebagai tempat memperdalam ilmu agama Islam, walaupun dalam perkembangannya tidak menutup kemungkinan terdapat pesantren yang mengadopsi kurikulum tertentu untuk mengembangkan *skill* santrinya.

Dalam tradisi pesantren, menurut Nurkholis Madjid, terdapat 4 kata (istilah jawa) yang dominan digunakan di dalam-

---

<sup>1</sup> Imam Suprayogo, *Spirit Islam Menuju Perubahan & Kemajuan* (Malang: UIN Maliki Press, 2012), h. 252.

nya, antara lain: *santri*, *kiai*, *ngaji* dan *njenggoti*.<sup>2</sup> Istilah-istilah tersebut sangat akrab dan melekat di pondok pesantren, bahkan di kalangan santri, dan para peneliti pondok pesantren. Istilah *ngaji* dan *njenggoti* inilah yang menjadikan statement dan tesis bahwa pesantren itu mengembangkan dan mewariskan tradisi, bukan hanya mewariskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan saja.

Kyai adalah sentra utama berdirinya pondok pesantren. Tidak pernah ada pesantren tanpa kyai. Otoritas kepemimpinan pesantren sepenuhnya berada pada kyai. Oleh karena itu, keberadaan dan perkembangan pesantren ditentukan oleh kekuatan kyai yang bersangkutan. Jika kyai wafat, maka secara otomatis akan diteruskan oleh para keturunan atau keluarga dekat kyai yang bersangkutan.

#### A. Konsep Kepemimpinan Kyai

Kyai bukan berasal dari bahasa Arab melainkan dari bahasa Jawa. Kata-kata Kyai mempunyai makna yang agung, keramat dan dituahkan. Untuk benda-benda yang dikeramatkan dan dituahkan di Jawa seperti keris, tombak, dan benda lain yang keramat disebut kyai. Selain untuk benda, gelar Kyai juga diberikan kepada laki-laki yang lanjut usia, arif dan dihormati di Jawa.<sup>3</sup> Menurut asal-usulnya, perkataan Kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga gelar jenis yang saling berbeda:

<sup>2</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 2006), h. 19. Lihat juga Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 152.

<sup>3</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), h. 13. Lihat juga Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi pandangan Hidup kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 55.

1. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat; umpamanya "Kyai Garuda Kencana" dipakai untuk kereta emas yang ada di keraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
3. Gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Selain gelar Kyai, ia juga disebut seorang Alim (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).<sup>4</sup>

Namun pengertian paling luas di Indonesia, sebutan Kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pesantren, yang sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.<sup>5</sup> Jadi pada dasarnya Kyai adalah sebutan bagi orang yang ahli dalam pengetahuan Islam.

Predikat Kyai berhubungan dengan suatu gelar kerohani-an yang dikeramatkan, yang menekankan kemuliaan dan pengakuan, yang diberikan secara sukarela kepada ulama Islam pimpinan masyarakat setempat. Gelar Kyai tidak dapat dicari dengan pendidikan formal, karena gelar tersebut bukan gelar akademis. Bahkan oleh masyarakat, Kyai dijadikan sebagai sumber inspirasi dan rujukan tentang berbagai hal, tidak hanya masalah keagamaan tetapi juga bidang kehidupan lainnya, termasuk masalah politik.<sup>6</sup> Kyai menjadi patron yang baik bagi masya-

<sup>4</sup> Zulfi Mubarak, *Perilaku Politik Kyai: Pandangan Kyai dalam Konspirasi Politik Era Gus Dur* (Malang: UIN Maliki Press, 2012), h. 2.

<sup>5</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, h. 55.

<sup>6</sup> Muhibbin, *Politik Kyai vs Politik Rakyat: Pembacaan Masyarakat terhadap Perilaku politik Kyai* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. 2.

rakat sekitar terutama dalam masalah kepribadian utama.<sup>7</sup> Sebagai patron “Kyai” dalam pandangan Martin Van Bruinessen memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru.<sup>8</sup> Namun, hal ini tidak boleh dipahami secara menyeluruh, karena tidak menutup kemungkinan kalau Kyai tersebut adakalanya yang dikucilkan oleh masyarakat karena sudah dianggap tidak mempunyai wibawa (kharismatik) lagi.

Nilai paternalistik yang umumnya dianut masyarakat, menjadikan figur Kyai amat berpengaruh dan memiliki kedudukan kuat di mata masyarakat. Bagi mereka, Kyai adalah sosok teladan—terutama untuk dan di dalam pola kehidupan keseharian—dan diyakini sebagai orang suci yang dianugerahi *barakah*, karena menyandang gelar sebagai perwaris nabi (*waratsat al-Anbiya*).<sup>9</sup> Karenanya, Kyai dianggap memiliki kekuatan supernatural<sup>9</sup> yang tidak dimiliki orang lain.

Kyai mutlak keberadaannya dalam sebuah pondok pesantren. Tanpa adanya Kyai, maka pesantren tersebut tidak dapat berjalan. Dalam sebuah pesantren, Kyai mempunyai otoritas penuh. Kyai biasanya mengajar kitab kuning kepada santrinya dengan metode bandongan atau sorogan.

Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di Pesantren biasanya turun-temurun dari pendiri ke anak ke menantu ke cucu atau ke santri senior. Artinya ahli waris pertama adalah anak laki-laki, yang senior dan dianggap cocok oleh kyai dan masyarakat

<sup>7</sup> Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren* (Semarang: RaSail Media Group, 2011), h. 25.

<sup>8</sup> Martin Van Bruinessen, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru* (Yogyakarta: LkiS, 1994), h. 21.

<sup>9</sup> Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kyai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LkiS, 2003), h. 2.

untuk menjadi kyai, baik dari segi kealimannya (moralitas/akhlak) maupun dari segi kedalaman ilmu agamanya. Jika hal ini tidak mungkin, misalnya karena pendiri tidak punya anak laki-laki yang cocok untuk menggantikannya, maka ahli waris kedua adalah menantu, kemudian sebagai ahli waris ketiga adalah cucu. Jika semuanya tidak mungkin, maka ada kemungkinan dilanjutkan oleh bekas santri senior.

Menurut hemat penulis bahwa sistem peralihan kepemimpinan di pesantren menganut teori kekerabatan (kinship), hal itu dapat dilihat dari ciri-cirinya sebagaimana diungkapkan oleh Koentjaraningrat “bahwa kelompok kekerabatan merupakan kesatuan individu yang terikat oleh enam unsur.<sup>10</sup> Pertama, sistem norma-norma yang mengatur kelakuan warga kelompok. Kedua, rasa kepribadian kelompok yang disadari oleh semua warganya. Ketiga, aktivitas-aktivitas berkumpul dari warga-warga kelompok secara berulang-ulang. Keempat, sistem hak dan kewajiban yang mengatur interaksi antara warga kelompok. Kelima, pimpinan atau pengurus yang mengorganisasikan aktivitas-aktivitas kelompok. Keenam, sistem hak dan kewajiban bagi para individunya terhadap sejumlah harta produktif, harta konsumtif, atau harta pusaka tertentu”.

Sukses kepemimpinan pesantren sebagaimana digambarkan di atas, tidak hanya berlaku bagi pesantren yang berstatus sebagai yayasan, tetapi juga berlaku bagi pesantren-pesantren yang berstatus pribadi. Meskipun secara resmi sudah ada ketentuan bahwa ahli waris pendiri tidak dengan sendirinya menjadi pengganti.

<sup>10</sup> Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia, 1989), h. 109.

## B. Perilaku dan Sifat Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan kyai di pesantren memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan Kyai dalam hidupnya. Sehingga apabila dalam memimpin pesantren bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap kyai atau pesantren akan pudar. Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini kyai atau umat Islam menjadi ruh (kekuatan) yang diyakini merupakan anugrah dan rahmat dari Allah SWT.

Dalam pandangan Islam nilai-nilai luhur itu adalah Iman, Islam dan Ihsan. Setiap pemeluk Agama Islam mengetahui dengan pasti bahwa Islam tidak absah tanpa Iman, dan Iman tidak sempurna tanpa Ihsan. Sebaliknya, Ihsan adalah mustahil tanpa Iman, dan Iman juga tidak mungkin tanpa inisial Islam.<sup>11</sup> Ketiga kata itu satu sama lain saling mengisi, dan harus bersemayam dalam diri seorang muslim. Muslim yang bisa mengamalkan ketiga nilai luhur itu adalah muslim sejati. Sehingga dalam Iman terdapat Islam dan Ihsan, dalam Ihsan terdapat Iman dan Islam. Kalau boleh ditasybihkan (dianalogikan), Ihsan merupakan Estetika dari sebuah bangunan dengan pancangan tiang Iman dan dinding Islam yang kokoh, sehingga membentuk bangunan yang sempurna, kuat dan kokoh, indah dipandang dan nikmat dimasukinya.

<sup>11</sup> Nurcholis Madjid, *Masyarakat Religius* (Jakarta: Paramadina, 1995), h. 463.

## 1. Perilaku Kepemimpinan Kyai

Perilaku kepemimpinan sering disebut gaya kepemimpinan (leadership style). Pada sub bab tipe-tipe kepemimpinan telah dikemukakan mengenai gaya-gaya kepemimpinan. Pada bahasan ini penulis ingin lebih spesipik menyinggung perilaku atau gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh para pimpinan (kyai) di pesantren. Dari sekian banyak gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar, namun yang paling populer dan sering dibahas dan dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat gaya kepemimpinan, yaitu; Otokratis, Demokratis, The Laisser faire (gaya bebas), dan Situasional. Duncan Menyatakan ada tiga gaya kepemimpinan kecuali situasional, karena gaya kepemimpinan situasional sesungguhnya memilih atau menggabungkan gaya-gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan Laissez faire disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dapat mendukung keefektipan gaya tersebut. Model kepemimpinan berdasarkan situasi untuk efektivitas pemimpin diusulkan oleh Fred Fiedler sekitar tahun 1967.<sup>12</sup>

Keempat gaya kepemimpinan yang sering dipergunakan oleh para pimpinan khususnya pimpinan lembaga pendidikan adalah; Telling, Consultating, Participating dan Delegating. Keempat gaya tersebut merupakan dasar kepemimpinan situasional.

Di dalam pesantren santri, ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kyai) tersebut.

<sup>12</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 1988), h. 98.

Kepemimpinan di Pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa Kyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

Berkenaan dengan hal ini Allah SWT. Mengajarkan kepada Rasulullah SAW. Agar menjalankan kepemimpinan dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar) dan memberikan pelajaran yang baik serta memberikan pengarahan dengan argumentasi yang dapat diterima, sebagaimana firman-Nya dalam QS. An-Nahl :125: yang artinya :”Serulah (manusia)

kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dan batil) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik”.

Menurut Nanang Fatah, bagaimanapun pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin).<sup>13</sup> Disamping itu pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam berperilaku dipengaruhi paling tidak oleh empat faktor yang melatarbelakanginya. Pertama, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. Kedua, latar belakang pendidikannya yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap, dan tingkah lakunya. Ketiga, pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan tindakannya. Keempat lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus di perankannya.

## 2. Sifat Kepemimpinan Kyai

Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi

<sup>13</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 91.

dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Dalam pandangan Islam Keberadaan seorang pemimpin pada suatu kelompok atau organisasi wajib hukumnya, sebagaimana Sabda Rasulullah SAW.; "Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin." (H.R. Abu Dawud).<sup>14</sup>

Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji (Akhlaqul karimah). Dengan demikian seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan Allah dan Umat (yang dipimpinnya). Pemimpin harus memiliki tanggungjawab yang tinggi, baik dihadapan Allah maupun dihadapan manusia. Agar tanggungjawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang terpuji. Rasulullah SAW. memimpin manusia dengan sifat yang mulia sehingga sifat-sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam dan menjadi Rahmat bagi seluruh alam.

Sifat kepemimpinan Rasulullah yang sangat terkenal adalah (1) Shidiq (benar), (2) Tabligh (menyampaikan), (3) Amanah (dapat dipercaya/jujur), (4) Fathonah (cerdas). Lebih dari itu keberhasilan kepemimpinan Rasulullah adalah karena ia memiliki akhlaq yang terpuji (akhlaqul karimah).

<sup>14</sup> Abû Dâwûd Sulaimân Ibnu al-Asy'ats al-Sajistami al-Azdiy, *Sunan Abi Dâwûd* (Indonesia: Maktabah Dahlan, tt). Lihat juga dalam Abû Dâwûd Sulaimân Ibnu al-Asy'ats al-Sajistami al-Azdiy, *Sunan Abi Dâwûd, juz 2* (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software al-Maktabah al-Syamilah, 2009), h. 340.

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekaranmg ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kyai di pesantren atau pimpinan formal lainnya memiliki beban yang berat. Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan daya tahan fisik.

Terdapat beberapa sifat yang harus dimiliki pemimpin, sebagaimana yang dikemukakan oleh Taufiq:

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya/organisasinya.
- b. Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibanding orang lain (Q.S. al-Baqarah/2: 247)
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (Q.S. Ibrâhîm/14: 4)
- d. Mempunyai kharisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain (Q.S. Hûd/11: 91)
- e. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu (Q.S. Shâd/38: 26)
- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
- g. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan (Q.S. Ali Imrân/3: 159)

- h. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
- i. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakal kepada Allah (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
- j. Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah (*murâqabah*) sehingga terbina sikap ikhlas dimana pun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.
- k. Memberikan santunan sosial (*takâful ijtimâ'*) kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak (Q.S. al-Hajj/22: 41)
- l. Mempunyai power pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran (Q.S. al-Hajj/22: 41)
- m. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan (Q.S. al-Baqarah/2: 205)
- n. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (Q.S. al-Baqarah/2: 206)<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Ali Muhammad Taufiq, *Praktek Manajemen Berbasis al-Qur'an*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani dan Sabaruddin (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 37-41.

Menurut Purwanto, ada beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan antara lain: a) rendah hati, b) bersifat suka menolong, c) sabar dan memiliki kestabilan emosi, d) percaya kepada diri sendiri, e) jujur, adil dan dapat dipercaya, dan f) keahlian dalam jabatan.<sup>16</sup>

Menurut penulis, sifat kepemimpinan yang baik itu telah dicerminkan oleh Nabi Muhammad, karena beliau adalah pemimpin seluruh umat bahkan orang pertama yang memimpin secara arif dan demokratis serta berhasil meletakkan kepemimpinan di atas pijakan Islam dan tauhid hanya dalam waktu 23 tahun. Sifat-sifat yang disebutkan di atas, memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh setiap pemimpin, kecuali pemimpin yang diangkat dan ditetapkan secara langsung oleh Allah SWT. Seperti para Rasul dan para Nabi. Kenyataannya tidak sedikit pemimpin yang memiliki kelemahan dan kekurangan. Namun demikian, semakin kita mengerti dan memahami sifat-sifat kepemimpinan yang terpuji, maka dapatlah pemimpin mawas diri dengan berusaha keras meningkatkan kemampuan dan mengikis habis kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya.

Keinginan yang jujur untuk memperbaiki diri sendiri bagi seorang pemimpin sangatlah penting agar tidak lalai dalam menjalankan amanat yang dipikulnya. Sebagai pemimpin ia hidup di bawah Pengawasan Allah dan Manusia. Segala yang dikatakan atau dilakukan pemimpin tidak terlepas dari pengamatan yang diteliti cermat Allah dan manusia di sekelilingnya. Tindakan dan perilaku serta ucapannya mengandung pesan,

<sup>16</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992), h. 55.

mengungkapkan makna, atau mengajarkan dan mewariskan sifat-sifat untuk melakukan sesuatu atau tidak.

### C. Model Kepemimpinan Kolektif Kyai

Sebuah organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan manajerial, haruslah berusaha secara eksternal dalam merangsang dan mendorong para personalnya, selain juga berusaha secara internal dengan menciptakan organisasi yang menarik sehingga mampu melahirkan perilaku (*culture*) tertentu sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini pesantren sebagai sistem sosial pendidikan telah menempatkan posisinya sederajat dengan lembaga sosial lainnya, yang memiliki budaya, iklim, model organisasi, dan struktur kepemimpinan yang khas guna mencapai tujuan yang telah dibangunnya secara efektif.

Keberadaan Kyai dalam komunitas pesantren dianggap sebagai sentral figur yang mewakili keberadaan mereka. Peran Kyai dalam komunitas tersebut sangat vital baik sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun motor penggerak bagi komunitas yang di pimpinya. Sebab keberadaan Kyai bagi komunitas yang di pimpinyabukan sekedar menjadi wakil untuk menjalin hubungan dengan dunia luar pesantren, melainkan juga dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat serta lembaga-lembaga islam.<sup>17</sup>

Ada lima unsur ekologis sehingga (layak) dikatakan sebagai pondok pesantren yaitu: kyai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning.<sup>18</sup> Ini merupakan karakteristik-fisik yang membedakan dengan lembaga sosial pendidikan di luar pondok

<sup>17</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, h. 130.

<sup>18</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, h. 44.

pesantren. Unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana dan prasarana pendidikan dalam membentuk perilaku sosial budaya di pesantren. Kyai, dalam komunitasnya merupakan unsur yang menempati posisi sentral; sebagai pemilik, pengelola, pengajar kitab kuning, dan sekaligus sebagai pemimpin (imam) dalam setiap ritual sosial keagamaan dan pendidikan. Sedangkan unsur lainnya merupakan subsider dibawah pengawasan kyai.

Paradigma tradisional tentang relasi kyai dan santri sebagai komunitas yang dinamis membentuk subkultur yang terbangun secara eksklusif, fanatisme dan esoteris sebagai upaya dalam menjaga tradisi-keagamaan dari pengaruh dunia luar. Hal ini bisa dilihat pada penelitian. bahwa, peran kyai sebagai *cultural agent*, yang berfungsi menyampaikan informasi-informasi baru dari luar lingkungan yang dianggap baik dan membuang (mengeliminasi) informasi yang dianggap kurang baik atau menyesatkan komunitas pesantren.

Kyai dalam tradisi pondok pesantren tetap merupakan figur (murabby, pengasuh, pembimbing dan pendidik) bahkan sebagai kekuatan moral dan ditaati oleh para santri, asatidz (para guru), pengurus dan beberapa pembantu (staf) dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi pendidikan dikalangan pondok pesantren. Ke-figur-an kyai sangatlah tergantung kepada ketinggian ilmu (keulamaan) dan wibawanya. Sepanjang abad ke-19 dan awal abad ke-20 M., bermunculan kyai -kyai sebagai pemimpin besar (akbar) seperti para hadratu al-syaikh; KH. Kholil Bangkalan (1819-1925), KH Hasyim Asy'ari (1871-1947) Tebu Ireng Jombang, merupakan Bapak spiritual NU dan KH. Achmad Dahlan pendiri organisasi Muhammadiyah dan masih banyak lagi para kyai (sosiologis) dan sebagai ulama'

(ideologis) yang mempunyai pengaruh dan peranan dalam kehidupan sosial masyarakat pada bidangnya masing-masing.

Istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan (*power*) dan kewenangan (*authority*) untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam komunitas manusia yang dipimpinnya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan bersama. Dengan kata lain, pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai, yang selanjutnya *power and authority* ini dijadikan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki, sehingga *power and authority* diumpamakan seorang aktor yang berada dalam sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenangkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan.

Dalam pesantren Kyai memiliki otoritas, wewenang, yang menentukan dan mampu menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan kehidupan agama atas tanggung jawab sendiri. Bahkan pandangan dari tradisional Kyai menganggap dirinya otonom dalam keputusan-keputusan serta beranggapan bahwa suatu pesantren dapat di ibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil, dimana Kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren.<sup>19</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, ada tiga hal yang harus menjadi satu kesatuan pembahasan menyangkut sosok kyai atau ulama' ini sebagai pemimpin yaitu: *leadership* (kepemimpinan), *power* (kekuasaan), dan *authority* (kewenangan). Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan atau kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong,

<sup>19</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, h. 14.

mengajak, menuntut dan menggerakkan atau kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

#### D. Kepemimpinan Visioner Kyai (Sebuah Analisis Praktis di Pondok Pesantren di Kabupaten Tulungagung)

Proses perubahan pondok pesantren Hidayatul Muhtadien Ngunut tetap dimotori oleh K.H. Ali Shodiq sebagai kiai sepuh atau kiai pertama, bahkan ketika akan meninggal beliau berpesan untuk membuat SMK (Sekolah Menengah Kejuruan). Proses perubahan tersebut didahului dengan proses pengembangan pondok pesantren dengan mendirikan berbagai cabang dalam berbagai diskursus yang berbeda kemudian dilanjutkan dengan pendirian lembaga pendidikan formal. Maka dari itu, perubahan di pondok pesantren Hidayatul Muhtadien juga dapat dikatakan sebuah inovasi, yaitu pembaharuan sistem pendidikan di pondok pesantren dengan adanya lembaga pendidikan formal. Perubahan yang ditempuh pondok pesantren Hidayatul Muhtadien tidak lepas dari Kiai sebagai aktor perubahan merupakan *leading sector* dan selaras dengan tujuan perubahan yang digelorkan yakni menjawab tantangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Hal yang senada nampaknya juga terjadi di pondok pesantren Panggung. Perubahan pondok pesantren Panggung ini ditandai dengan pendirian lembaga pendidikan formal yaitu Madrasah Aliyah sebagai wujud pelayanan pondok pesantren terhadap masyarakat. Setelah mendirikan salah satu lembaga pendidikan formal yang berupa MA, selanjutnya pondok

pesantren Panggung ini mendirikan lembaga lagi yang berupa Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Dasar Islam, yang dilanjutkan dengan pendirian TK dan Playgroup. Proses perubahan di Pondok Pesantren Panggung ini tidak berlangsung temporal namun berlangsung terus menerus dan berkesinambungan, yaitu dengan mendirikan beberapa lembaga pendidikan formal di berbagai jenjang. Perubahan yang sifatnya tidak temporal, maka akan menghasilkan perubahan yang terus menerus dan integral.

Hal ini juga terjadi di PP Ma'dinul Ulum. Pondok pesantren Ma'dinul Ulum dari awal memang sudah mengadakan perubahan pondok pesantren dengan buktinya bahwa 3 tahun setelah pendirian pondok pesantren maka MI Ma'dinul Ulum juga didirikan. Hal ini dikarenakan pemimpin pondok pesantren Ma'dinul Ulum tersebut merupakan orang yang visioner dan berwawasan ke depan. Di mana KH Badjuri yang merupakan pendiri pondok pesantren Ma'dinul Ulum merupakan sosok kiai yang mempunyai wawasan luas, sehingga beliau berinisiatif untuk mendirikan lembaga pendidikan formal dasar. Lembaga tersebut berupa MI Ma'dinul Ulum yang sampai sekarang masih kokoh dan tambah maju.

Perubahan di ketiga pondok pesantren ini sebagian sudah memenuhi dari ciri-ciri perubahan yang disebutkan oleh Kasali di atas. Namun bedanya, perubahan yang terjadi di ketiga pondok pesantren ini direncanakan dan diskenario oleh seorang Kiai. Kiai yang visionerlah yang mampu melakukan skenario atas perubahan yang terjadi di ketiga pondok pesantren tersebut. Maka dari itu, dalam pondok pesantren yang penuh tantangan itulah, muncul konsep kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) kiai.

*Visionary Leadership* merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan.<sup>20</sup> Visi pada intinya adalah pandangan jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak dan memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat.<sup>21</sup> Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan harus mampu memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinya.

Kesuksesan yang bermakna masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang dalam memandang lingkungan secara cermat. Faktor-faktor lingkungan itu amat menentukan keberhasilan dalam menggapai masa depan yang lebih baik dan berkualitas. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disinyalir oleh Cortada bahwa: "*A view of our environment will enable our tremendous future success*".<sup>22</sup> Dalam memajukan lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, juga harus melihat dan memanfaatkan secara optimal terhadap *millieu* yang ada dalam lembaga pendidikan Islam, yaitu lingkungan pondok pesantren yang terdiri dari seluruh komponen yang ada di pondok pesantren baik yang berkaitan dengan sumber daya manusia maupun non

<sup>20</sup> A. Komariyah & C. Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hh. 81-82.

<sup>21</sup> S. Danim, *Visi baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 71.

<sup>22</sup> J.W. Cortada, *TQM for Sales and Marketing Management* (New York: McGraw-Hill International, 1993).

## BAB VI

# KADERISASI KYAI DI PONDOK PESANTREN



### A. Konsep Dasar Kaderisasi

#### 1. Tinjauan Kaderisasi Dalam Sebuah Organisasi

Pepatah Belanda mengatakan *on mis baar*, yang kalau diterjemahkan bebas berarti tidak ada di dunia atau organisasi apapun yang tidak tergantikan. Pepatah di atas jika ditarik lebih dalam pada kondisi nyata sesuai konteks ini dapat diartikan bahwa seorang pemimpin secara alamiah atau sebab lain akan turun dan digantikan oleh yang lain. Apalagi bagi pemimpin organisasi modern, yang anggotanya terdiri dari manusia-manusia yang memiliki kemampuan rasional dan mempunyai wawasan ke depan.

Sejalan dengan pernyataan di atas, Nur Khalik mengatakan tidak mungkin sebuah generasi tetap abadi serta terus bercokol memegang tampuk kekuasaan. Suatu generasi pada masa tertentu akan digantikan generasi yang lain dalam waktu yang lain pula. Inilah yang kita kenal dengan proses regenerasi. Oleh karena itu secara prinsip regenerasi adalah suatu keharusan yang bersifat alamiah. Tanpa proses regenerasi itu akan

terjadi adalah kemandegan (stagnasi).<sup>1</sup> Dengan demikian maka, mempersiapkan kader-kader potensial untuk mendukung keinginan dan harapan itu harus mendapat perhatian lebih.

Kaderisasi atau bisa juga dikatakan pendidikan kader merupakan salah satu program kebutuhan setiap organisasi, karena hampir setiap organisasi baik yang bersifat formal maupun nonformal, organisasi sosial melaksanakan kegiatan pengkaderan melalui sistem atau pola yang berbeda. Misalnya, *Bai'atul Arqam* pada Muhammadiyah atau Al Irsyad yang menggunakan Istilah Latihan Dasar Kepemimpinan dan *Up Grading*. Pola pengkaderan itu sendiri pada umumnya ditujukan untuk membina atau mendidik kader agar menjadi seorang pemimpin dan penerus organisasi.

Kader sendiri dalam istilah ketentaraan memiliki arti sebagai perwira atau bintang; orang yang diharapkan akan memegang pekerjaan penting dalam pemerintahan atau partai. Dalam pengertian lain juga diartikan sebagai calon atau tunas yang didik untuk melanjutkan tongkat estafet partai atau organisasi.<sup>2</sup> Mengacu pada definisi di atas tentu pengertiannya tidak terbatas pada lingkup kemiliteran atau politik semata, tetapi berlaku juga secara umum termasuk pada lingkup pondok pesantren.

Disamping itu juga diharapkan organisasi dapat bertahan dalam waktu cukup lama, dan tidak bersifat *ad-hoc* dalam mengemban visi dan melaksanakan misinya.<sup>3</sup> Prinsipnya, kaderisasi merupakan upaya regenerasi yang dilakukan oleh suatu

<sup>1</sup> Nur Khalik, *Kepemimpinan Kaum Muda* (Yogyakarta: Penerbit Cempaka, 2010), h. 56.

<sup>2</sup> Parwadi, *Kaderisasi*, h. 5.

<sup>3</sup> *Ibid.*, h. 5.

organisasi untuk menyiapkan pemimpin-pemimpin handal dalam melaksanakan visi dan misi organisasi ke depan.

Cakupan kaderisasi dalam sudut pandang Islam lebih luas lagi. Kaderisasi dalam konteks ini dapat diartikan sebagai usaha mempersiapkan calon-calon pemimpin hari esok yang tanggung dalam memertahankan dan mengembangkan identitas *khairu ummah*.<sup>4</sup>

## 2. Implementasi Kaderisasi

Kaderisasi dalam langkah konkritnya akan mengarah pada pendidikan kader atau pengkaderan yang menurut Soelaiman Joesoef dapat didefinisikan sebagai kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan berupa latihan-latihan atau kursus-kursus yang diselenggarakan oleh organisasi atau perkumpulan, baik yang bekecimpung dalam lapangan politik, ekonomi, agama ataupun bidang-bidang lainnya dengan tujuan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan<sup>5</sup> Sejalan dengan definisi tersebut menurut Faisal kaderisasi atau pendidikan kader adalah usaha atau latihan-latihan yang diberikan untuk menjadikan terwujudnya pemimpin, pengelola, pengurus organisasi yang handal, berkemampuan teknis dan berkepribadian guna memajukan organisasi.<sup>6</sup>

Kedua definisi di atas tampaknya lebih menekankan pemahaman tentang pendidikan kader berupa pelatihan-

<sup>4</sup> <http://www.erasmuslim.com/suara-kita/pemuda-mahasiswa/pradipta-suasyaf-mahasiswa>. Diakses pada hari Kamis, 10 maret 2011.

<sup>5</sup> Soelaiman Joesoef dan Slamet Santosa, *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 6.

<sup>6</sup> Sanapiah Faisal, *Pendidikan Luar Sekolah di dalam Sistem Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat Madani* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 94.

pelatihan atau training. Hal ini dapat dipahami karena realitas yang ada menunjukkan bahwa secara umum hampir setiap organisasi melaksanakan semacam pelatihan tertentu untuk mengkader anggotanya.

Pendapat lain menyatakan bahwa pengkaderan (kaderisasi) adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk membina dan mengembleng calon-calon pemimpin, karena itu ia tidak hanya sebatas pada kegiatan pelatihan atau training.<sup>7</sup> Joesoef menyimpulkan bahwa pengkaderan merupakan sebuah upaya untuk memberikan bekal pengetahuan, keterampilan dan sikap agar memiliki kemampuan untuk memimpin, mengelola ataupun meneruskan misi dan tujuan dari suatu organisasi.<sup>8</sup> Uraian itu nampak bahwa pendapat yang kedua dipandang lebih sesuai dengan inti permasalahan dalam penelitian ini.

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa secara teoritis pengkaderan berarti cara kerja atau prosedur yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk memberikan pendidikan baik dalam bentuk bimbingan maupun pelatihan kepada para anggota guna menyiapkan mereka agar menjadi kader-kader yang siap untuk meneruskan kepemimpinan dalam organisasinya.

### 3. Proses Kaderisasi

Berbicara mengenai kepemimpinan, maka tidak akan lepas dari bagaimana seorang pemimpin itu muncul. Robert Clinton mengatakan:

<sup>7</sup> Sofyan Syafri Harahap, *Pedoman Manajemen Masjid* (Jakarta: Pustaka Quantum Prima, 2001), h. 7.

<sup>8</sup> Joesoef, *Konsep*, h. 11.

Terdapat tiga teori dasar kemunculan seorang pemimpin, yaitu teori genetis, teori sosial dan teori ekologis. Pengertian ketiga teori itu adalah: *Pertama*, teori genetis, (keturunan) inti dari teori ini menyatakan bahwa *leader are born and or made*. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. *Kedua*, teori sosial. Teori ini memiliki semboyan *leaders are made and not born*. Jadi, teori ini merupakan kebalikan dari teori genetis. Penganut teori ini mengetengahkan pendapat bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup. *Ketiga*, teori ekologis. Teori ini mengarahkan pada kesimpulan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang baik jika telah memiliki bakat. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman lebih lanjut. Teori ini merupakan penggabungan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu.<sup>9</sup>

Di luar paparan tersebut, ada juga pemimpin yang muncul karena dilahirkan oleh sistem yang dibentuk oleh organisasi atau lembaga tertentu. Sistem adalah seperangkat aturan yang dibuat dan disepakati. Dalam hal ini, ada sistem yang tidak melahirkan kepemimpinan baru. Ada juga sistem yang justru mendorong kepemimpinan baru. Biasanya sistem yang tidak mendorong lahirnya pemimpin baru tidak memberi ruang terhadap pergantian kepemimpinan secara periodik. Sementara itu sistem yang mendorong lahirnya kepemimpinan baru secara

<sup>9</sup> [htt: www.historyofleaderships.com/Rober Clinton, Fuller Theological Seminary, Scholl of Inter-Cultural Studies](http://www.historyofleaderships.com/Rober%20Clinton,%20Fuller%20Theological%20Seminary,%20Scholl%20of%20Inter-Cultural%20Studies). Diakses pada Hari 14 Juni 2011. Pukul 14.30.

periodik, biasanya memiliki aturan suksesi yang jelas dan terarah.<sup>10</sup>

Pemimpin tumbuh dan berkembang karena melalui proses pembinaan dan dimatangkan oleh lingkungan. Dengan demikian, maka teori yang mengatakan bahwa timbulnya pemimpin karena dilahirkan semakin tidak populer. Pembinaan dan pengkaderan di dalam organisasi merupakan sebuah keniscayaan.<sup>11</sup>

Menggunakan bahasa yang sederhana, Ari F Lukmawan mengungkapkan bahwa dengan proses kaderisasi yang baik membuat perusahaan atau organisasi lainnya tidak pernah kesulitan mencari sosok kader yang tepat apabila ada ada posisi yang kosong. Jadi, tidak bakal ada cerita tentang seorang direktur yang semestinya sudah memasuki pensiun tetapi manajemen berusaha menahannya. Hal itu bisa diartikan, sistem manajemen pembinaan SDM telah berjalan dengan semestinya.<sup>12</sup>

Sekilas hal-hal di atas menggambarkan bahwa dalam setiap babak sejarah betapa pentingnya perubahan, dalam hal ini regenerasi. Guna mewujudkan regenerasi yang baik, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memprediksi masa depan dengan jalan melakukan proses pengkaderan yang intens sehingga keseimbangan dan perkembangan serta laju organisasi dan terjaga.

Pemimpin atau orang tua yang bertanggung jawab selalu berpikir bagaimana nasib generasi selanjutnya.<sup>13</sup> Karenanya, menarik apa yang dikatakan oleh Thariq dan Faishal bahwa

<sup>10</sup> Khaliq, *Kepemimpinan*, h. 15.

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 5.

<sup>12</sup> Ari F. Lukmawan, *Mempersiapkan Pemimpin Agar Matang Pohon*, dalam Intisari (Jakarta: PT. Intisari Mediatama, edisi Oktober 2010), h. 26.

pemimpin yang baik itu terbentuk melalui proses yang panjang dan harus melewati banyak langkah.<sup>14</sup>

Hal penting untuk diperhatikan dalam mempersiapkan kader potensial agar kontinuitas tetap terjaga adalah perencanaan yang matang.<sup>15</sup> Lebih rinci lagi, Yuni Lasti Faulinda dalam Lukmawan mengatakan organisasi yang ingin serius membangun sistem kaderisasinya, harus mengawalinya dengan membuat rencana suksesi (*succession plan*) diberbagai posisi kunci yang termasuk dalam target penyelenggaraan. Rencana itu harus memuat identifikasi kompetensi, profil, motivasi, termasuk kepribadian yang sesuai dengan posisi target.

Langkah berikutnya adalah melakukan *assesment* yang bertujuan untuk melihat potensi, potret areal pengembangan atau kelebihan-kelebihan kader terhadap posisi yang ditargetkan. Langkah terakhir, perusahaan atau lembaga dapat 'mengasah' kemampuan kader-kader tersebut dengan memberikan pelatihan, pengembangan, dan pembekalan dengan tujuan memperkaya pengetahuan dan kemampuan kader. Kemudian tiba waktunya bagi manajemen untuk menilai kompetisi yang dimiliki oleh kader-kader ini melalui *Key Performance Indicator* (KPI).<sup>16</sup>

Thariq dan Faishal mengemukakan tahapan dan proses kaderisasi sebagai berikut:

<sup>13</sup> Jamal Abdurrahman, *Cara Nabi Menyiapkan Generasi ter.* Nurul Mukhlisin (Surabaya: La Raiba Bima Armanta, 2008), h. 1.

<sup>14</sup> Thariq M. As-Suwaidah dan Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan*, h. 35.

<sup>15</sup> N.B. Susilo, *Kepemimpinan Sulaiman Bagi Para Usahawan* (Yogyakarta: Penerbit Indonesia Cerdas, 2006), h. 192.

<sup>16</sup> Ari F. Lukmawan, *Mempersiapkan*, h. 27.

- a. **Penyeleksian**  
Dalam mencari dan menyeleksi pribadi yang berjiwa pemimpin harus disusun kriteria-kriteria umum, seperti kecerdasan, kekuatan personal, keseimbangan, inisiatif dan ditambah dengan kriteria khusus yang dibutuhkan. Semisal jika kita menginginkan seorang pemimpin yang islami, maka kita harus menambahkan kriteria khusus seperti keikhlasn, ketakwaan dan lain sebagainya dan menempatkan mereka dalam urutan pertama.
- b. **Percobaan**  
Pada tahap ini dapat dilakukan percobaan teoritis, seperti tes kecerdasan dan keperibadian dan juga dilakukan tindakan-tindakan pengawasan dalam keseharian untuk melihat seberapa jauh tingkat kecocokan kriteria tadi.
- c. **Penilaian**  
Selanjutnya, akan dilakukan pengoreksian seberapa besar ketepatan kriteria-kriteria ini dan kekurangan-kekurangannya dan apakah dapat diperbaiki. Penilaian harus dilakukan agar hasilnya objektif.
- d. **Persiapan**  
Pada fase ini calon-calon pemimpin menjalani program-program pelatihan dan persiapan yang bertujuan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada pada mereka dan selanjutnya mengembangkan kemampuan mereka melalui tangan-tangan para pakar.
- e. **Penugasan**  
Calon pemimpin menjalankan tugas-tugas spesifik yang dibebankan kepadanya dalam jangka waktu

- tertentu agar para penanggung jawab dapat melihat kinerjanya sehingga dapat terlihat mana yang memiliki kelebihan dan mana yang tidak.
- f. **Aktualisasi diri**  
Pada tahap ini, seorang calon pemimpin dapat melakukan tugas sesuai dengan karakter dan kemampuannya serta diberikan otoritas-otoritas sesuai dengan tugas yang diembannya.<sup>17</sup>

Hal lain yang patut diperhatikan dalam proses kaderisasi guna mencetak pemimpin masa depan adalah:

- a. Pendidikan yang berkelanjutan
- b. Mengajarkan mereka bahasa dan keterampilan
- c. Mengajarkan mereka mencetak kehidupan
- d. Memberikan tanggung jawab dengan mendelegasikan tugas-tugas yang penting kepada mereka
- e. Mengajarkan mereka keterampilan-keterampilan kehidupan dan hukum-hukum kepastian
- f. Keterampilan Ilmiah
- g. Membentuk visi yang jelas bagi masa depan
- h. Memberikan perhatian kepada sisi-sisi kekuatan dan mengembangkannya
- i. Berpartisipasi dalam aktivitas sosial
- j. Memfokuskan diri sepenuhnya
- k. Menemui dan berkenalan dengan tokoh-tokoh terkenal
- l. Niat yang benar dan tulus.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Thariq M. As.Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan*, h. 258-259.

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 259-265.

Hal yang dapat dipetik dari rangkaian uraian di atas adalah pengkaderan adalah sesuatu yang wajar dan alami sehingga jika terjadi pergantian pimpinan dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan lancar dan tidak perlu terjadi guncangan. Pengkaderan hendaknya direncanakan dan dimulai sedini mungkin, mengingat kaderisasi memerlukan tahapan dan proses sehingga siapapun yang menduduki pemimpin dapat meneruskan tongkat komando kepemimpinan organisasi.

### B. Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Masyarakat dengan corak kehidupannya senantiasa ditandai oleh adanya organisasi yang disesuaikan dengan kultur dan budaya setempat. Adapun setiap organisasi memiliki struktur dan di dalamnya biasanya memiliki seorang pemimpin baik itu yang terpilih secara alamiah maupun melalui proses dan standar tertentu yang telah dibakukan oleh institusinya.

Kepemimpinan merupakan pembahasan yang menarik. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi. Dan karenanya, setiap lembaga tidak terkecuali lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin.<sup>19</sup>

Pengertian kepemimpinan dapat disimak pada definisi yang dikemukakan oleh Terry bahwa: "*leadership is the relationship in which one person, the leader influences others to work together willingly on related task to attain that the leader desires*".<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 145.

<sup>20</sup> Terry G, *Principles of Management* (Amerika; Richard D Irwin Inc, 1997), h. 410.

Pengertian tersebut hampir mirip dengan definisi yang dikemukakan oleh Mulyasa bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>21</sup>

Sadili Samsudin memberi pengertian kepemimpinan sebagai kemampuan meyakinkan dan mengerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>22</sup>

Nur Syam mendefinisikan pemimpin adalah seseorang atau individu yang diberi status berdasarkan pemilihan, keturunan atau cara lain, sehingga memiliki serangkaian tindakan dalam mengatur, mengelola, dan mengarahkan sekumpulan orang melalui institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>23</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan, dapat diketahui bahwa masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun demikian, Inti kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu serta memiliki unsur-unsur antara lain: 1) adanya orang yang dapat mempengaruhi orang lain, 2) orang yang dapat dipengaruhi oleh orang lain, dan 3) adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai, serta 4) adanya serangkaian tindakan tertentu

<sup>21</sup> Mulyasa, E., *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2004), h. 7.

<sup>22</sup> Sadili Samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 287.

<sup>23</sup> Nur Syam, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren*, dalam A.Halim at.al (eds), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), h. 77.

untuk mempengaruhi dan mencapai maksud atas tujuan tertentu.

Selanjutnya, kata pemimpin muncul ketika seseorang memiliki kemampuan mengarahkan perilaku orang lain dan kemampuan tertentu serta berkait erat dengan lingkungannya. Semisal, mursyid untuk organisasi tarekat, kepala sekolah untuk lembaga pendidikan umum dan kiai untuk pengasuh pondok pesantren.

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia, pesantren menjadi tumpuan dan harapan.<sup>24</sup> Hal itu dapat dimengerti mengingat tujuan pendidikan pesantren bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.<sup>25</sup>

Mengacu pada uraian di atas jelas bahwa orientasi pesantren tidak hanya menitikberatkan pada pendidikan yang hanya berhubungan dengan masalah-masalah duniawi semata, akan tetapi ia juga mementingkan kepentingan duniawi dengan anjuran yang keras bagi setiap santrinya untuk selalu menuntut ilmu agar di kemudian hari dapat mandiri dan berguna bagi masyarakat.

<sup>24</sup> Dari sisi fungsi dasar pondok pesantren terdiri dari: 1) transmisi ilmu pengetahuan Islam (*transmission of Islamic knowledge*) pengetahuan Islam dan tentu saja juga menyangkut pengetahuan lainnya, 2) pemeliharaan tradisi Islam (*maintenance of Islamic tradition*), 3) pembiasaan calon-calon ulama (*reproduction of ulama*), 4) sebagai lembaga kontrol sosial (*social control*), 5) sebagai tempat menanamkan nilai-nilai Islam (*Islamic values*), 6) sebagai lembaga rekayasa sosial (*social engineering*). Lihat Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurridho, *Manajemen*, h. 6. dan juga bisa dilihat Haedari dkk, *Masa depan*, cet. 1.

<sup>25</sup> Dofier, *Tradisi Pesantren*, h. 21.

Kemurnian tujuan di atas telah terbukti seiring dengan kekhasan pesantren dalam dinamika waktu yang terus berjalan. Kekhasan itu menurut Mukti Ali meliputi:

- a) Adanya hubungan yang akrab antara kiai dan santri
- b) Tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri terhadap kiai
- c) Pola hidup sederhana (*zuhud*)
- d) Berkembangnya iklim dan tradisi tolong menolong dan suasana persaudaraan
- e) Disiplin ketat
- f) Berani menderita untuk mencapai tujuan
- g) Kehidupan dengan tingkat religiusitas tinggi.<sup>26</sup>

Paparan di atas menunjukkan sosok kiai menyatu dalam dunia pesantren. Peran penting kiai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan, dan pengurusan sebuah pesantren menunjukkan bahwa ia merupakan unsur yang paling esensial.

Peran yang dimaksud dalam hal ini berelasi dengan lingkup ilmu sosial yang memiliki pengertian sebagai suatu fungsi yang dibawakan oleh seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya.<sup>27</sup>

Menarik apa yang dikatakan oleh Ralph Linton dalam Patoni bahwa konsep penting dalam struktur sosial terdiri dari status (*status*) dan peran (*role*). Konsep status itu dikenal dengan

<sup>26</sup> Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Press, 1987), h. 5.

<sup>27</sup> Edy Suhardono, *Teori Peran, Konsep, Derivasi dan Implikasinya* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), h. 4.

"a collection of right and duties". Sedangkan peran adalah "the dynamic aspect of status".<sup>28</sup> Dua pengertian itu memiliki pemaknaan tentang posisi dan kedudukan dari status dan peran. Seseorang dikatakan menjalankan peran manakalah ia menjalankan hak dan kewajiban yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari status yang disandangnya.

Tinjauan fungsi dan peran kiai sendiri meliputi; kiai sebagai guru, *muballigh*, sekaligus manajer. Sebagai guru, kiai menekankan kegiatan pendidikan santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama; sebagai *muballigh*, kiai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan prinsip memerintahkan kebaikan dan mencegah kemungkaran (*amar ma'ruf nahi munkar*); dan sebagai manajer, kiai memerankan pengendalian dan pengaturan bawahannya.<sup>29</sup>

Peran dan fungsi keluasan kiai tidak hanya terbatas pada kenyataan di atas. Nur Syam menguraikan lebih luas lagi. Selebihnya ia mengatakan:

Kiai memiliki fungsi dan peran: *Pertama*, sebagai agen budaya dimana kiai memerankan diri sebagai penyaring budaya yang datang ke masyarakat. *Kedua*, kiai sebagai mediator, yaitu dapat menjadi penghubung diantara kepentingan berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elit dengan masyarakat. *Ketiga*, sebagai makelar budaya dan mediator, kiai menjadi penyaring budaya dan sekaligus sebagai penghubung berbagai kepentingan masyarakat.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Patoni, *Peran*, h. 41.

<sup>29</sup> *Ibid.*, h. 63.

<sup>30</sup> Nur Syam, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren*, dalam A. Halim at.al (eds), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), h. 79-80.

Strategisnya peran itu dikarenakan kiai merupakan figur dengan kapasitas pribadi yang sarat dengan bobot kualitatif. Bobot inilah yang menjadikan sosok kiai pesantren sebagai rujukan bagi masyarakat.<sup>31</sup> Memang, tidak semua kiai memiliki pesantren, namun yang jelas, kiai yang memiliki pesantren memiliki pengaruh yang besar daripada kiai yang tidak memiliki pesantren.<sup>32</sup>

Begitu agungannya peran kiai, terutama kiai pesantren dalam masyarakat itu akan berdampak pada tingginya penghargaan masyarakat kepadanya. Tingginya penghargaan itu dikarenakan oleh karena masyarakat kita adalah masyarakat yang paternalistik. Dalam masyarakat semacam ini, kiai dianggap sebagai bapak yang selalu mendidik dan tidak mungkin menyesatkan, sehingga mereka menaruh kepercayaan penuh padanya.<sup>33</sup>

Tanpa mengabaikan tingginya penghargaan yang diberikan oleh lingkungan santri dan masyarakat akan status, peran dan wibawah yang melekat dibawahnya, sebagaimana telah dijelaskan di atas, menurut Abdurrahman Mas'ud, disebabkan tidak lebih dari pengaruh tradisi (Jawa) yang mempercayai doktrin keistimewaan seorang alim dan wali sehingga masyarakat dan santri sangat berharap akan berkahnya.<sup>34</sup>

Hiroko Hori Koshi menyatakan bahwa persoalan wibawa kiai tentu berbeda dengan pemimpin dalam institusi lain. Hal

<sup>31</sup> Patoni, *Peran*, h. 3.

<sup>32</sup> Turmudi, *Perselingkuhan Kyai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004), h. 29.

<sup>33</sup> Qomar, *Manajemen*, h. 64.

<sup>34</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2004), h. 13.

ini dikarenakan wibawah seorang kiai merupakan pimpinan yang kharismatik terutama dibidang agama, bahkan ia mempunyai kecermatan dalam membaca pikiran atau pemahaman pengikutnya.<sup>35</sup>

Dalam hal pendidikan yang menyangkut format kelembagaan, kurikulum dan metode yang diterapkan pun tidak lepas dari kebijakan kiai. Segala aspek *policy* pendidikan maupun manajerial, pihak lain hanyalah sebagai pelengkap. Ketika terjadi perbedaan pendapat antara santri dan kiai, belum pernah dalam sejarah kepesantrenan para santri mengalahkan kehendak kiai. Kenyataan lain dapat disaksikan bahwa pesantren tidak memiliki kepemimpinan yang efektif. Hal ini disebabkan faktor sosio-politis yang sedang melanda umat Islam dan watak kepemimpinan pesantren yang bertopang pada kekuatan moral bukan *skill* berorganisasi.<sup>36</sup>

Keberadaan seorang kiai sebagai pimpinan pesantren, dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik kiai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan juga bertugas menjaga kelangsungan sebuah pondok pesantren.<sup>37</sup>

Kiai dalam komunitas pesantren merupakan figur sentral dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini terkait erat dengan dua faktor berikut ini: *Pertama*, kepemimpinan yang

<sup>35</sup> Hiroko Hori Koshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, ter. (Jakarta: P3M, 1987), h. 1.

<sup>36</sup> Qomar, *Pesantren*, h. 38.

<sup>37</sup> Arifin, *Kepemimpinan*, h. 45.

tersentralisasi pada individu yang berstandar pada karisma dimana kebanyakan pesantren menganut pola serba mono: mono manajemen, mono administrasi dan lain sebagainya, sehingga tidak ada pendelegasian kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua*, kepemilikan pesantren bersifat individu (keluarga), bukan komunal.

Tepat dengan hal di atas, Hasbullah mengatakan watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karisma dan wibawah, serta keterampilan kiai. Dalam konteks ini, pribadi kiai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren.<sup>38</sup> Hal itu semakin nyata terutama pada pesantren-pesantren tradisional dimana kiai biasanya adalah pemimpin absolut.<sup>39</sup>

Persoalan status, peran, wibawah atau karisma yang diembannya itulah yang justru sering menimbulkan kelemahan pesantren, dimana dalam berimprovisasi dalam pengetahuan, kiai dan ustadz oleh banyak kalangan dianggap kurang mampu.<sup>40</sup>

Rasa pesimistis dan anggapan miring oleh sebagian orang tentang kapasitas kepemimpinan kiai itu, oleh Nurcholis Madjid disebabkan oleh:

- 1) Kharisma. Pola kepemimpinan karismatik adalah sudah cukup menunjukkan segi tidak demokratisnya, sebab tidak rasional. Apalagi jika disertai dengan tindakan-tindakan yang bertujuan memelihara kharisma itu seperti jaga jarak

<sup>38</sup> Hasbullah, *Kapita Selektia Pendidikan Islam* (Jakarta: Grafindo Persada, 1999), h. 144.

<sup>39</sup> Amien Haedari, *Arah Pengembangan Pesantren*, dalam *Jurnal Pondok Pesantren Mihrab* vo. II Juli (Jakarta: Direktorat pendidikan dan Pondok Pesantren, 2007), h. 35.

<sup>40</sup> Madjid, *Bilik-Bilik*, h. 3-4.

## DAFTAR PUSTAKA



- Abdurrahman, Jamal. *Cara Nabi Menyiapkan Generasi ter. Nurul Mukhlisin*. Surabaya: La Raiba Bima Armanta, 2008.
- al-Azdiy, Abû Dâwûd Sulaimân Ibnu al-Asy'ats al-Sajistami. *Sunan Abi Dâwûd*. Indonesia: Maktabah Dahlan, tt.
- al-Azdiy, Abû Dâwûd Sulaimân Ibnu al-Asy'ats al-Sajistami. *Sunan Abi Dâwûd*, juz 2. Mauqi'u al-Islam: Dalam Software al-Maktabah al-Syamilah, 2009.
- Ali, Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Press, 1987.
- al-Qazwini, Muhammad bin Yazîd Abû Abdillah. *Sunan Ibn Majah*, Jil.II. Beirut: Dar al-Fikr, tt.
- Aly, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Amentembuan. *Administrasi Personil Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Anwar, Moch. Idochi. *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta, 2004.

- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press, 1993.
- Arikunto, Suharsimi, Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Ed. 1, Cet. 1. Jakarta: Rajawali, 1990.
- Badudu, J.S. Muhammad Zein. *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001.
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Barnett, K., J. McCormick, R. Connors. *Leadership Behaviour of Scondary School Principals, Teacher Outcomes and School Culture*, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference, 2000.
- Beach, D.S. *Personnel, The Management of People at Work*. New York: McMillan Publishing Co, Inc, 1980.
- Bilgrami, Hamid Hasan, Syeh Ali Ashraf. *Konsep Universitas Islam*, terj. Rachman Husein. Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989.
- Boeree, C. George. *Persolanality Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama psikolog Dunia*, terj. Jogjakarta: Prisma-sophie, 2007.
- Bound, G.L., Yorks, M. Adams, & G. Rainney. *Beyond Total Quality Management: Toword The Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.

- Bruinessen, Martin Van. *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*. Yogyakarta: LKiS, 1994.
- Cheng, Y. C. *Profiles of organizational culture and effective schools. School Effectiveness and School Improvement*, 1993, 4. 2.
- Cortada, J.W. *TQM for Sales and Marketing Management*. New York: McGraww-Hill International, 1993.
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Danim, Sudarwan. *Visi baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Daradjat, Zakiah. *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Daughtrey, G., E.C.G. Lewis. *Effective Teaching Strategies in Secondary Phisical Education*. Philadelphia: Saunders Company, 1979.
- Davis, Keith. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, seventh Edition*, terj. Jakarta: Erlangga. 2000.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Kamus Besar bahasa Indonesia*. Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988.

- Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, 1994.
- Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- DeRoche, E.F. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnels. An Effective School Approach*. London: Allyn and Bacon, 1987.
- Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Ali Tanya. Jakarta: Indeks, 2004.
- Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren; Studi pandangan Hidup kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Dimiyati, Mahmud M. *Psikologi; Suatu pengantar*. Yogyakarta: BPFE, 1990.
- Dimiyati, Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Direktorat Pendidikan Luar Biasa, "Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan Dalam Pendidikan Inklusif" dalam <http://www.ditplb.or.id/profile.php?id=57>, diakses 25 Mei 2008.
- Ely, Donald P. *Seminar on Educational Change*, 1982.
- Engkoswara, Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Faisal, Sanapiah. *Pendidikan Luar Sekolah di dalam Sistem Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat Madani*. Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.
- Fathurrohman, Muhammad, Sulistyorini. *Meretas Pendidik yang Berkualitas dalam Pendidikan Islam: Menggagas Guru atau Pendidik yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2012.
- Fisher, Fraser. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)*. Melbourne: Australian Council for Educational Research, 1990.
- Freiberg. *Measuring school climate: Let me count the ways. Educational Leadership*, 1998.
- Gibson, Ivacevich, Donnelly. *Organizations 8<sup>th</sup>*. Terj. Jakarta: Bina Aksara, 1996.
- Gordon, J.R., R.W. Mondy, A. Sharplin, et al. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Gorton, R.A., G.T. Schneider, *School Based Leadership, Challenges and Opportunities*, Keeper Boulevard. Dubuque: Wm.C. Brown Publishers, 1991.
- Haedari, Amien. *Arah Pengembangan Pesantren*, dalam Jurnal Pondok Pesantren Mihrab vo. II Juli. Jakarta: Direktorat pendidikan dan Pondok Pesantren, 2007.
- Hamalik, Oemar. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Harahap, Sofyan Syafri. *Pedoman Manajemen Masjid*. Jakarta: Pustaka Quantum Prima, 2001.

- Hasbullah. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Grafindo Persada, 1999.
- Havelock, R.G., A.M. Huberman. *Solving Educational Problems*. New York: Praeger Publishers, A Division of Holt, Rinehart and Winston, CBS, Inc., 1978.
- Hoy, Hannum. *Middle school climate: An empirical assessment of organisational health and student achievement*. *Educational Administration Quarterly*, 1997.
- [htt: www.historyofleaderships.com / Rober Clinton, Fuller Theological Seminary, Scholl of Inter-Cultural Studies](http://www.historyofleaderships.com/Rober%20Clinton,%20Fuller%20Theological%20Seminary,%20Scholl%20of%20Inter-Cultural%20Studies). Diakses pada Hari 14 Juni 2011. Pukul 14.30.
- [http:www.erasmuslim.com / suara-kita / pemuda-mahasiswa / pradipta-suasyaf-mahasiswa](http://www.erasmuslim.com/suara-kita/pemuda-mahasiswa/pradipta-suasyaf-mahasiswa). Diakses pada hari Kamis, 10 maret 2011.
- Huber, Stephen Gerhard. *School Leadership International Perspective*. New York: Springer, 2010.
- Hughes, R.L., R.C. Ginnet, G.J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Boston: McGraw-Hill Companies, Inc, 1999.
- Hughes. *Teachers' professional development*. Melbourne, Victoria: Australian Council for Educational Research, 1991.
- Ilyas, Yaslis. *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*. Depok: FKMUI, 2002.
- Jarvis, Matt. *Teori-Teori Psikologi: Pendekatan Modern untuk Memahami Perilaku, Perasaan, dan Pikiran Manusia*, terj. Bandung: Penerbit Nusa Media, 2010.

- Jenks, V.O. *Human Relation in Organizations*. New York: McGraw Hill Company, Inc, 1990.
- Joesoef, Soelaman, Slamet Santosa. *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah*. Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Joni, T. Raka. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI, Pokok-pokok Pikiran mengenai Pendidikan Guru*. Jakarta: PT.Grasindo, 1991.
- Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Kasali, Renald. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Khalik, Nur. *Kepemimpinan Kaum Muda*. Yogyakarta: Cempaka, 2010..
- Koentjaraningrat. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia, 1989.
- Komariyah, A., C. Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Koshi, Hiroko Hori. *Kiai dan Perubahan Sosial*, terj. Jakarta: P3M, 1987.
- Kotter, J.P., J.L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Oxford the Free Press, 1997.
- Kotter, J.P., J.L. Heskett. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, terj. Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo, 1992.

- Kreitner, R., A. Kinicki. *Organizational Behavior*. Boston: Richard D. Irwin, Inc, 1992.
- Kuswana, Wowa S. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Locke, Edwin A., Associates. *Esensi Kepemimpinan*, ter. Aris Ananda. Intermedia, 2002.
- Lukmawan, Ari F. *Mempersiapkan Pemimpin Agar Matang Pohon*, dalam Intisari. Jakarta: PT. Intisari Mediatama, edisi Oktober 2010.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior, 3<sup>rd</sup> ed.* New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Macbeath, Mortimore. *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Madhi, Jamal. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terj. Anang Syafrudin dan Ahmad Fauzan. Bandung: PT. Syamil Cipta Media, 2002.
- Madjid, Nurcholis. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina, 2006.
- Madjid, Nurcholis. *Masyarakat Religius*. Jakarta: Paramadina, 1995.
- Mantja, W. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media, 2005.
- Marno, Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Marshall, Elaine Sorensen. *Transformational Leadership in Nursing*. New York: Springer, 2011.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKis, 2004.
- Maslow, Abraham H. *Motivasi dan Kepribadian; Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, terj. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Mejia, Luiz R. Gomez, et.all. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 2001.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Mortimore, P. *School effectiveness and the management of effective learning and teaching. School Effectiveness and School Improvement; 1993, 4.4.*
- Mubarok, Zulfi. *Perilaku Politik Kyai: Pandangan Kyai dalam Konspirasi Politik Era Gus Dur*. Malang: UIN Maliki Press, 2012.
- Muchtar, Heri Jauhari. *Fikih Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010.
- Muhibbin. *Politik Kyai vs Politik Rakyat: Pembacaan Masyarakat terhadap Perilaku politik Kyai*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.

- Mulyadi, A. "Perumusan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi", *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 1 th. xxvii Januari 1998.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa, E. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Depag RI, 2004.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasana, Dedy. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Munardji. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bina Ilmu, 2004.
- Nanus, B. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhalindo, 2001.
- Nelson, Bob. *1001 Cara Untuk Menjadikan Karyawan Bersemangat*. Batam: Karisma Publishing Group. Batam Center, 2007.
- Panduan Manajemen Sekolah*. TEP: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998.
- Papanastasiou. *School, teaching and family influence on student attitudes toward science: Based on TIMSS data for Cyprus. Studies in Educational Evaluation*, 2002.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara, 1988.
- Pidarta, Made. *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Grasindo, 1995.
- PP RI No 74 Tahun 2008 tentang Guru*.
- Purkey, Smith. *Too soon to cheer? Synthesis of research on effective schools. Educational Leadership*, 1985.
- Purwanto, M. Ngalim. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT, Remaja Rosda Karya, 1992.
- Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas, dalam *CD KBK*.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Rahardjo, Dawam. *Madrasah Sebagai the Center of Excellence*, dalam Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul kholiq, (eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Kerja sama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002.
- Reynolds, D., R. Bollen, B. Creemers, et al. *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. London: Routledge, 1996.
- Reynolds, David, Peter Cuttance. *School Effectiveness: Research, Policy and Practice*. London: Cassel, 1996.
- Robbins, S.P. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc, 2001.

- Robbins, Stephen P. *Organisasi theory, Structure Design, And Application*. Inc Rangeewood Cliff: Prentice Hall, 1990.
- Roza, Welya. *Pembinaan dan Pengembangan Komponen Kompetensi Pengembangan Profesi Guru SMA Negeri Sumbar Sangat Memprihatinkan*. Jakarta: Makalah yang Disajikan dalam Simposium Nasional Pendidikan, Tidak Diterbitkan, 2008.
- Rusyan, Tabrani, dkk. *Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: CV. Remaja Rosdakarya, 1989.
- Sa'ud, Udin Syamsudin. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sahertian, P.A., I.A. Sahertian. *Supervisi Pendidikan dalam rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Salim, Peter, Yenni Salim. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press, 2002.
- Samdal, Wold, Bronis. *Relationship between students' perceptions of school environment, their satisfaction with school and perceived academic achievement: An international study*. School Effectiveness and School Improvement, 1999, 10, 3.
- Samsuddin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Setiyono, Imam. Jurnal; *Manajemen Pendidikan*, Tahun 5, Nomor 1, Agustus, 1994.
- Shapier, J., M. King. *Good Seed In Strong Culture*, *Editorial Leadership Journal*, 1983.
- Siagian, Sondang P. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Sinaga, Anggiat M., Sri Hadiati. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001.
- Sjadzili, A. Fawaid. *Pesantren Tak Gamang Menjajaki Perubahan, Dalam Jurnal Pondok Pesantren Mihrab vol. II Juli 2007*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok pesantren Departemen Agama RI, 2007.
- Soetopo, Hendiyat, Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.
- Sugijanto, J.B., Jurnal, *Manajemen Pendidikan*, Tahun 1994, Nomor 1, Agustus.
- Suhardono, Edy. *Teori Peran, Konsep, Derivasi dan Implikasinya*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994.
- Sujudi, Ahmad, Makalah "Aplikasi pemberdayaan guru di SMAN 1 Malang, tidak diterbitkan.
- Sulhan, Muwahid. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Bina Ilmu, 2004.

- Sulistiyorini. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*. Yogyakarta: Teras, 2010.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: eLKAF, 2006.
- Sulistiyorini, Muhammad Fathurrohman. *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. *Kemitraan dan Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gowa Media, 2004.
- Sumodiningrat. *Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. Yogyakarta: IDEA, 1997.
- Suprayogo, Imam. *Spirit Islam Menuju Perubahan & Kemajuan*. Malang: UIN Maliki Press, 2012.
- Suryosubroto. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka cipta, 1997.
- Susilo, N.B. *Kepemimpinan Sulaiman Bagi Para Usahawan*. Yogyakarta: Indonesia Cerdas, 2006.
- Sutheja, M.W. *Bagaimana Membangun Semangat Staf Pengantar*. Semarang: Satya Wacana, 1987.
- Sutrisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1983.
- Syafarudin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002.
- Syafi'i, Asyrof, Agus Purwowidodo. *Kompetensi Dasar Guru Profesional Dalam Mengembangkan Potensi Akademik*. Tulungagung: STAIN Press, 2008.

- Syafruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan: Dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Syam, Nur. *Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren*, dalam A. Halim et al (eds), *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Tampubolon, Manahan P. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004.
- Taufiq, Ali Muhammad. *Praktek Manajemen Berbasis al-Qur'an*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani dan Sabaruddin. Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Terry, G. *Principles of Management*. Amerika; Richard D Irwin Inc, 1997.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press, 1988.
- Thompson, L.L. *Making the Team: A Guide for Managers*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2004.
- Tiffin, J. *Industrial Psychology*. New York: Prentice Hall, Inc, 1952.
- Tim Kajian Staf Ahli Mendiknas Bidang Mutu Pendidikan, "Kajian Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", dalam <http://yusufhadi.net/wp-content/uploads/2009/02/sinopsis-kompetensi-guru.pdf>, diakses 11 Pebruari 2011.

- Toha, Miftah. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Tomlinson, Hary. *Educational Leadership: Personal Growth for Professional Development*. New York: Sage Publications, 2004.
- Torrington, Derek, Laura Hall, and Stephen Taylor. *Human Resource Management*. California: Pearson Education, 2004.
- Townsend, Tony. *Effective Schooling for The Community*. New York: Routledge, 1994.
- Turmudi. *Perselingkuhan Kyai dan Kekuasaan*. Yogyakarta: LKiS, 2004.
- Umiarso, Nur Zazin. *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*. Semarang: RaSail Media Group, 2011.
- Undang-Undang SISDIKNAS*, Yogyakarta, Pustaka Art: 2007.
- Uno, Hamzah B. Nina Lamatenggo. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Uno, Hamzah B. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Usman, Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remadja Rosda Karya, 1992.
- UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

- Van de Grift, Houtveen, Vermeulen. *Instructional climate in Dutch secondary education. School Effectiveness and School Improvement*, 1997.
- Wagner, J.A., J.R. Hollenbeck. *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc, 1998.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- White, D., D.A. Bednar. *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group, 2010.
- Wojowasito, S. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1972.
- Zaltman, Gerald, Robert Duncan, John Holbek. *Innovation and Organization*. New York, London, Sydney, Toronto: Awiley – Interscience Publication John Wiley & Sons, 1973.
- Zaltman, Geralt, Robert Duncan. *Strategy of Planned Change*. New York: A Wile Interscience Publication John Wiley & Sons, 1977.

## BIOGRAFI PENULIS



**NUR EFENDI**, lahir di Tulungagung pada hari Rabu Pahing, 20 Januari 1965. Putra dari bapak H. Abu Sarbi (alm) dan Ibu Hj Siti Aminah yang sekarang kedua orang tuanya menetap di Lampung Timur, tepatnya di Desa Tanjungsari Sekampung Udik Lampung Timur, Lampung.

Riwayat pendidikannya SDN ditempuh di Margasari Sukadana Lampung Tengah, setelah tamat SD lalu ke Jawa Timur dan meneruskan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadii-en (PPHM) Ngunut Tulungagung sambil meneruskan pada sekolah formal pada MTsN Pulosari Ngunut Tulungagung. Dan setelah tamat MTs lalu melanjutkan ke MAN 1 Tulungagung jurusan IPS, tepatnya tamat pada tahun 1985, dan tidak keluar dari PPHM Ngunut lalu melanjutkan pada Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel, dan selesai tahun 1990.

Menikah dengan ATHIF HIDAYATI putri dari bapak H. Abdul Kholiq al Hilaly dan ibu Hj. Wuryan yang berasal di Slemanan Udanawu Blitar pada tahun 1989 dan sampai sekarang sudah dikaruniai dua putra cowok, yang pertama Ahmad Qolfathiriyus Firdaus sarjana s1 Tadris Matematika IAIN Tulungagung 2016, dan yang kecil Ahmad Saiful Ilah As Shofi kelas X SMUKED Kedungwaru Tulungagung (2016).

Untuk jenjang S2 nya ditempuh di UNISMA ambil program studi Islam dan selesai tahun 2002. Dan untuk S3 diselesaikan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan menyelesaikan disertasinya tentang "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam" tahun 2013.

Dimulai dari tenaga honorer di STAIN Tulungagung (yang pada saat itu masih Fak Tarb Tulungagung IAIN Sunan Ampel) selama 7 tahun yang akhirnya diangkat menjadi PNS.

Semenjak PNS itu menjadi sekretaris Jurusan Ushuludin (2004), lalu menjadi Kajur Syari'ah pada tahun 2006, dan menjadi Kajur Tarbiyah (2010), dan menjadi Pembantu Ketua bidang kemahasiswaan STAIN Tulungagung mulai tahun 2010, sekarang menjadi wakil rektor bidang kemahasiswaan dan kerjasama IAIN Tulungagung (2013-2017).

Pernah juga ngajar pendidika agama Islam (PAI) pada SMK "SORE" Tulunaggung sejak tahun 1991 s/d 2010.

Juga sebagai Ketua RT 03 RW 1 desa Tunggulsari Kedungwaru Tulungagung sejak tahun 2007 sampai sekarang.

Disamping ngurusi mahasiswa yang penuh suka dan duka, masih menyempatkan diri untuk menjadi anggota FKDM (forum kewaspadaan dini Masyarakat) kabupaten Tulungagung. Disamping juga menjadi koordinator pesantren dalam ISNU (Ikatan sarjana Nahdhatul 'Ulama') Kabupaten Tulungagung periode 2012.

# ISLAMIC EDUCATIONAL LEADERSHIP

Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

**S**alah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam adalah kepala madrasah atau sekolah; Merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kualitas dan kompetensi kepala madrasah atau sekolah setidaknya mempunyai sifat dan ketrampilan kepemimpinan; kemampuan pemecahan masalah; ketrampilan sosial; pengetahuan dan kompetensi professional.

Buku ini, merupakan refleksi penulis ketika mengajar mata kuliah yang dipadukan dengan pemahaman dan pengamatan penulis tentang kepemimpinan pendidikan di lembaga pendidikan Islam, baik kepemimpinan kyai maupun kepemimpinan kepala madrasah atau sekolah. Penulis berusaha mengamati kultur kepemimpinan yang ada di lembaga pendidikan Islam.

 Kalimedia

