

PROF. DR. DRS. H. JAJA JAHARI, M.PD
DR. HA. RUSDIANA, MM



Kepemimpinan

PENDIDIKAN ISLAM



Yayasan
Darul Hikam

Kepemimpinan



Prof. Dr. Drs. H. Jaja Jahari, M.Pd

PENDIDIKAN ISLAM



Dr. HA. Rusdiana, MM

Seseorang disebut pemimpin yang berhasil jika dengan kepribadiannya dapat membuat sebaik-baiknya ummat (*khaeru ummat*) yang *rahmatan lil a'lamin* (menjadi rahmat seluruh ummat). Ia dapat memprodusir dan memancarkan pengaruh terhadap ummat atau kelompok-kelompok tertentu sehingga ia bersedia untuk merubah pikiran, pandangan, sikap, kepercayaan, dll.

Dalam kepemimpinan organisasi normal kepemimpinan adalah suatu proses yang terus menerus, yang membuat semua anggota organisasi bergairah dan berdaya upaya untuk memahami dan berdaya upaya mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh pimpinan.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai bentuk persuasi, suatu seni pembinaan suatu kelompok orang-orang tertentu biasanya melalui "human relation" dan motivasi yang tepat sehingga tanpa rasa takut mau bekerjasama untuk memahami dan mencapai cita-cita/tujuan organisasi.

Dalam buku ini dikupas bagaimana kepemimpinan (*leadership*) dalam pendidikan Islam yang komprehensif sehingga dapat dipakai untuk bahan ajar atau praktek di lapangan.



Yayasan
Darul Hikam

ISBN 978-602-74790-3-6



9 786027 479036

PROF. DR. DRs. H. JAJA JAHARI, M.PD
DR. H. A. RUSDIANA, MM

Kepemimpinan

PENDIDIKAN ISLAM

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Oleh : Prof. Dr. Drs. H. Jaja Jahari, M.Pd
Dr. H. A. Rusdiana, MM

Cetakan I, September 2020
Hak Cipta pada : Penulis

Diterbitkan oleh :
Yayasan Darul Hikam
Jl. Ir. H. Juanda No. 285, Bandung

Copyright © 2020 Yayasan Darul Hikam
Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved

Editor :
Endang Hermawan, S.Ag
Disain Sampul & Tata Letak:
Pepen Noor Bintang

ISBN : 978-602-74790-3-6

9786027479036



KATA PENGANTAR

Prof. Dr. H. M. Ali Ramdhani, S.T.P, M.T.

Direktur Pascasarjana UIN SGD Bandung

Di tengah-tengah maraknya pembahasan mengenai kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan industrial (*industrial approach*), ditanamlah benih-benih sebuah paradigma baru terkait kepemimpinan ini. Sejumlah pakar di bidang kepemimpinan melepaskan diri dari pemikiran arus utama (*mainstream thinking*) tentang kepemimpinan dan mereka mulai mengulas serta mendalami topik kepemimpinan itu dengan cara-cara yang berbeda secara radikal. Seperti kita ketahui, bahwa pandangan atau pendekatan industrial pada dasarnya; Memandang kepemimpinan sebagai properti dari seorang pribadi. Mempertimbangkan kepemimpinan terutama dalam konteks kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi yang bersifat formal, dan menyamakan konsep-konsep manajemen dan kepemimpinan.

Kepemimpinan sejati, tidak hanya terbatas pada organisasi-organisasi formal, bahkan tidak jarang merupakan praktek di luar batas-batas berbagai organisasi yang bersifat formal tersebut. Seringkali kepemimpinan dipraktekkan oleh mereka yang di atas kertas tidaklah merupakan pemimpin yang ditunjuk. Sejumlah ahli mulai melakukan eksplorasi atas aspek-aspek kepemimpinan yang luput atau tidak tertangkap oleh cerita-cerita (atau teori-teori) lama tentang kepemimpinan. Ide-ide sejumlah pakar inilah yang menjadi sebuah jembatan yang menghubungkan perspektif kepemimpinan industrial dengan perspektif kepemimpinan pasca-industrial (*post-industrial perspectives of leadership*). Salah satu gagasan baru tersebut, menurut pandangan Shriberg, adalah "*Servant Leadership*" ini adalah salah satu dari teori-transisi yang menjembatani era pendekatan industrial dan era pendekatan pasca industrial.

Prinsip-prinsip *Servant Leadership* tidak hanya berlaku untuk bidang bisnis, melainkan juga dapat diterapkan dalam bidang kehidupan, pelaksanaan operasi lembaga-lembaga sosial pendidikan dlsb. Memang Robert K. Greenleaf yang mempopulerkan nama *servant leadership* pada tahun 1970-an, namun pada kenyataannya *Servant Leadership* sudah ada sejak ribuan tahun lalu. Bahkan ajaran Islam telah mengajarkan pada umatnya prinsip-prinsip kepemimpinan didasarkan pada standar perilaku yang menuntut pemimpin Islami bisa menjadi standar atau teladan. Perilaku pemimpin yang baik, standar nilai dan etika yang tinggi, dan perilakunya terhadap kelompok, tentu akan menarik dukungan dan kerjasama dari bawahan. Setiap bawahan/staf akan menemukan dari pemimpin contoh istimewa, bukan saja yang membanggakan organisasi dan bawahan, tetapi juga mendorong mereka untuk mengikuti dan meniru tindakan dan perilaku pemimpin. Teladan demikian yang oleh

Allah ditegaskan dalam Al Qur'an: "*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu ...*" (Q.S Al-Ahzab[33]: 21).

Servant leadership sesungguhnya menawarkan potensi aspek perilaku pemimpin yang bermanfaat, oleh karena kepemimpinan merupakan organisasi jasa yang memiliki pengaruh melampaui organisasi itu sendiri. Artinya nilai *servant leadership* jika diterapkan oleh pemimpin dalam organisasi tentunya akan berpotensi positif dalam penerapannya di lingkungan organisasi itu sendiri.

Servant leadership memiliki unsur yang unik dan membedakan dengan jenis kepemimpinan lainnya; (1) komponen moral, menjadi bagian yang terintegral sebagai identitas pemimpin dan ditransfer atau ditularkan kepada bawahan atau pengikutnya; (2) fokus terhadap layanan; (3) perhatian kepada kesuksesan semua stakeholder, dan (4) refleksi diri, sebagai upaya menghindari profil pemimpin yang angkuh. Pemimpin yang mengusung model *servant leadership* memberi keterbukaan untuk segenap anggotanya maupun organisasi yang dipimpinnya berpartisipasi aktif dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya untuk bekerja serta melibatkan hati mereka dalam misi dan tujuan organisasi.

Sebagai penutup dalam pengantar buku ini, penulis mengingatkan untuk kaum muda yang memiliki aspirasi menjadi para pemimpin di berbagai bidang kelak, tentunya para pemimpin yang baik, bukan para pemimpin "abal-abal". Para pemimpin palsu ini mengklaim diri mereka sebagai pelayan (abdi) masyarakat, namun pada kenyataannya mereka hidup untuk dilayani masyarakat. Kata "menteri" (bahasa Inggrisnya "minister" yang berarti pelayan), sudah diputar-balikkan artinya. Kebanyakan dari mereka melihat diri mereka sebagai punggede atau pembesar yang boleh seenaknya bermain-main dengan uang rakyat sampai jumlah yang sangat besar dan fantastis. Kepada kaum muda/mahasiswa saya katakan: Jangan takut, anda semua dapat menjadi seorang pemimpin yang baik! Belajarlah sejak dini, karena menjadi pemimpin karbitan hanyalah merugikan orang-orang lain.

Kehadiran buku *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, yang disusun oleh Prof. Dr. Drs. H. Jaja Jahari, M.Pd. dan Dr. H. A. Rusdiana, Drs. M.M., diharapkan dapat membantu persepsi, penalaran dan kepribadian mahasiswa agar memperoleh wawasan yang lebih luas dan komprehensif terhadap permasalahan Kepemimpinan pendidikan Islam.

Dengan hadirnya buku *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, saya mengapresiasi, sebagai karya dosen berbasis "wahyu memandu ilmu", dengan harapan selain sebagai bahan kajian dan diskusi, juga dapat memberikan nilai tambah dalam khazanah pengembangan keilmuan dan kerampilan kepemimpinan, khususnya bagi para mahasiswa, dan masyarakat luas pada umumnya.

Bandung, 1 Agustus 2020

Prof. Dr. H. M. Ali Ramdhani, S.T.P, M.T.

PENGANTAR PENULIS

Kepemimpinan (*leadership*) bagian dari karakter/kepribadian, dan manusia telah diberikan wewenang untuk memimpin, bahkan menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan (khalifah) adalah suatu proses yang memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.

Dewasa ini, setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya serta kompleks persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevansi dengan upaya proses pembelajaran yang mewajibkan kepada setiap umat manusia untuk mencari ilmu. Dengan demikian upaya tersebut tidak lepas dengan pendidikan, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik, yang selanjutnya dalam kegiatan manajemen pendidikan diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin (*Leadership*).

Guna menyikapi tantangan globalisasi yang ditandai dengan adanya kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, di beberapa negara telah berupaya untuk melakukan revitalisasi pendidikan. Revitalisasi ini termasuk pula dalam hal perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam hal pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju ke arah kemitraan bersama. Pada hubungan atasan-bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek tanpa daya. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap kali mewarnai kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis, yang pada akhirnya hal ini berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap *a priori* dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul. Dalam konteks manajemen pendidikan, peran serta dari seorang pemimpin sangat esensial, terutama dalam *manage*, mengkoordinasi, serta fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Dalam konteks itulah buku “Kepemimpinan Pendidikan Islam”, ini hadir diperuntukkan bagi para pemimpin/calon pemimpin dan masyarakat pada umumnya. Lebih khusus bagi para mahasiswa yang sedang mendalami teori aplikasi kepemimpinan pendidikan Islam. Buku ini penyajiannya diawali dengan Pendahuluan, memuat; Landasan Filosofis Kepemimpinan, Sistem Pemikiran Kepemimpinan; Model Filosofi Konsep Kepemimpinan Pendidikan Ki Hadjar Dewantara, dan *Servant Leadership: Filosofi Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*; selanjutnya berturut-turut menyajikan Konsep Dasar Kepemimpinan; Kepemimpinan Dalam Persepektif Islam; Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam; Membangun

Mutu Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam; Teori Tipe, Faktor Yang Memengaruhi Perubahan Pemimpin; Penguatan Motivasi Kepemimpinan: Lembaga Pendidikan Agama Islam; Penguatan Peran Pimpinan Pendidikan Melalui Keterampilan Komunikasi, Negosiasi, dan Pembuat Keputusan; Syarat dan Kompetensi Pimpinan Pendidikan Agama Islam; pada bagian akhir buku ini dilengkapi dengan Mitos-Mitos Kepemimpinan; Isu-Isu Kepemimpinan Strategis dan Strategi Kepemimpinan; Kepemimpinan Transformasional: Trend Kepemimpinan Masa Depan

Buku ini disajikan sangat sederhana dan mudah untuk difahami. Namun demikian penulis masih menyadari bahwa buku ini masih terdapat beberapa kekurangan, oleh karena itu penulis menghargakan kritik dan saran dari pembaca untuk penyempurnaan pada edisi berikutnya.

Demikian penulis sampaikan sebagai pengantar dari buku ini, semoga dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 1 Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar: Prof. Dr. H. Moh. Ali Ramdhadi MT.....	iii
Pengantar Penulis.....	v
Daftar Isi	vii
Bab 1: Pendahuluan	1
A. Landasan Filosofis Kepemimpinan	1
B. Sistem Pemikiran Kepemimpinan	6
C. Model Filosofi Konsep Kepemimpinan Pendidikan Ki Hadjar Dewantara...	9
D. Servant Leadership: Filosofi Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer.....	11
Bab 2 : Konsep Dasar Kepemimpinan	13
A. Konsep Dasar Kepemimpinan	13
B. Teori, Metode dan Teknik Pendekatan Kepemimpinan.....	22
C. Karakteristik, Sifat, dan Indikator Seorang Kepemimpinan	26
D. Indikator–Indikator Perilaku Kepemimpinan	28
Bab 3 : Kepemimpinan Dalam Persepektif Islam	29
A. Konsep Kepemimpinan dalam Persepektif Islam	29
B. Kedudukan, Fungsi dan Tujuan Kepemimpinan dalam Islam	34
C. Sifat, Syarat, Kriteria menjadi Pemimpin dan Kontruksi Kepemimpinan....	39
D. Hak, Kewajiban, dan Dasar-dasar Kepemimpinan dalam Islam.....	42
Bab 4 : Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam.....	49
A. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam	50
B. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan Agama Islam	55
C. Karakteristik dan Syarat Kepemimpinan Pendidikan Islam	66
D. Efektivitas Kepemimpinan Manajemen dan Hubungan Kepemimpinan Pendidikan yang Baik	71
Bab 5 : Membangun Mutu Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam	77
A. Konsep Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan Islam	78
B. Penyusunan Program Mutu Pendidikan Islam	82
C. Tanggung Jawab Menata Pola Lembaga Pendidikan Islam	84
D. Model dan Indikator Efektifitas Keberhasilan Kepemimpinan Bermutu	85
Bab 6 : Kepemimpinan Budaya Kerja Islami: Meningkatkan Kinerja Pendidikan Agama Islam	95

A. Konsep Kepemimpinan dan Budaya Kerja	96
B. Landasan Budaya Kerja Islami	100
C. Kinerja Kepemimpinan Output Dampak Dari Budaya Organisasi	102
D. Kepemimpinan Membangun Budaya Dalam Meningkatkan Kerja Pendidikan Agama Islam	107
Bab 7: Membangun Kreativitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam	113
A. Konsep Dasar Pengembangan Kepemimpinan	113
B. Pengembangan Potensi Kepemimpinan Pendidikan Islam	127
C. Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan	131
D. Membangun dan Mengembangkan Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan	134
Bab 8: Teori Tipe: Faktor Yang Memengaruhi Perubahan Pemimpin	151
A. Konsep Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi	151
B. Tipe Gaya /Perilaku Kepemimpinan	159
C. Perilaku Kepemimpinan	167
D. Faktor Yang Memengaruhi Perubahan Perilaku Pemimpin	171
Bab 9: Penguatan Motivasi Kepemimpinan: Lembaga Pendidikan Agama Islam	183
A. Konsep Dasar Penguatan Motivasi Kerja Organisasi	183
B. Teori Penguatan Motivasi (<i>Reinforcement</i>) dan Kinerja Organisasi	186
C. Indikator Penguatan Motivasi Kerja	191
D. Upaya Penguatan Motivasi	192
Bab 10: Penguatan Peran Pimpinan Pendidikan: Melalui Keterampilan Komunikasi, Negosiasi, dan Pembuat Keputusan	199
A. Konsep Dasar Keterampilan dan Peran Kepemimpinan Pendidikan	199
B. Keterampilan Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan	207
C. Keterampilan Negosiasi Dalam Kepemimpinan Pendidikan	216
D. Keterampilan Membuat Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan	220
Bab 11: Syarat dan Kompetensi Pimpinan Pendidikan Agama Islam	225
A. Konsep Dasar Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan	225
B. Syarat dan Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah	235
C. Syarat dan Kompetensi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam	238
D. Syarat dan Kompetensi Kepemimpinan Pondok Pesantren	240
viii Kepemimpinan Pendidikan Islam	
Bab 12: Mitos-Mitos Kepemimpinan	243
A. Mengenal Lebih Dekat dengan Mitos Kepemimpinan	243
B. Pemahaman Terhadap Mitos-Mitos Kepemimpinan	246
C. Mitos Kepemimpinan yang Berkembang di Masyarakat	248
D. Beberapa Pandangan terhadap Mitos Kepemimpinan: Filosofis, Psikologis, dan Islamis	252
Bab 13: Isu-Isu Kepemimpinan Strategis Dan Strategi Kepemimpinan	259
A. Isu-isu Strategis Kepemimpinan Nasional	259
B. Perubahan Paradigma Kepemimpinan Nasional	264
C. Peningkatan Profesionalisme Kepemimpinan	266
D. Strategi Kepemimpinan Nasional	266
Bab 14: Kepemimpinan Transformasional: Trend Kepemimpinan Masa Depan	275
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional	276
B. Visi Pendidikan Abad 21 dalam Perspektif Ajaran Islam	280
C. Model Kepemimpinan Transformasional Lembaga Pendidikan Islam yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21	283
D. Tindakan Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21	287
Daftar Pustaka	291
Profil Penulis	

BAB I

PENDAHULUAN

Kepemimpinan (leadership) adalah bagian dari sebuah karakter/kepribadian, dan manusia telah diberikan wewenang untuk memimpin, bahkan menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan (khalifah) adalah suatu proses yang memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.

Dewasa ini, setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya serta kompleks persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevansi dengan upaya proses pembelajaran yang mewajibkan kepada setiap umat manusia untuk mencari ilmu. Dengan demikian upaya tersebut tidak lepas dengan pendidikan, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik, yang selanjutnya dalam kegiatan manajemen pendidikan diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin (Leadership).

Guna menyikapi tantangan globalisasi yang ditandai dengan adanya kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, di beberapa negara telah berupaya untuk melakukan revitalisasi pendidikan. Revitalisasi ini termasuk pula dalam hal perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam hal pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju ke arah kemitraan bersama. Pada hubungan atasan-bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek tanpa daya. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap kali mewarnai kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis, yang pada akhirnya hal ini berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan.

Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap *a priori* dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul. Dalam konteks manajemen pendidikan, peran serta dari seorang pemimpin sangat esensial, terutama dalam *memanage*, mengkoordinasi, serta fungsi-fungsi manajemen lainnya.

A. Landasan Filosofis Kepemimpinan

Secara etimologi kata “falsafah” diartikan dengan “gagasan dan pandangan mendasar yang dimiliki oleh orang atau masyarakat; pandangan hidup.” Kata kerjanya ”berfalsafah” diartikan dengan “pikirkan mendalam tentang sesuatu; mengungkapkan pemikiran-pemikiran mendalam, yang dijadikan pandangan hidup.”¹ Di dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* juga ditemukan kata lain dari “filsafat” yang diartikan “teori tentang kebenaran; ilmu yang berintikan logika, estetika, metafisika, dan epistemologi.”² Jadi sebenarnya dalam bahasa Indonesia “filsafat” memiliki arti yang lebih luas dari “falsafah”, dan kata “falsafah” merupakan salah satu arti kata “filsafat”.

Kata filsafat berasal dari kata Yunani *philosophia*, *philos* atau *philei* yang berarti cinta atau suka, dan *shopia* atau *shopos* berarti kebijaksanaan atau hikmah (*wisdom*), jadi *philosophia* berarti cinta akan kebijaksanaan. Maksudnya orang-orang yang berfilsafat akan berusaha untuk menjadi bijaksana.³

Selain itu kata *philosophy* juga mempunyai banyak arti lain, diantaranya: (1) Mencintai dan memajukan kebijaksanaan dengan menggunakan sarana intelektual dan moral disiplin-diri; (2) Investigasi terhadap sebab-sebab dan hukum-hukum yang mendasari realitas; (3) Penyelidikan terhadap keadaan segala sesuatu berdasarkan pemikiran logis daripada metode-metode empiris; (4) Ilmu pengetahuan yang terdiri atas logika, etika, estetika, metafisika, dan epistemologi.⁴

Istilah “filsafat kepemimpinan” dalam tulisan ini, penulis mengutip pendapatnya Abdul Azis yang disampaikan pada seminar internasional tentang “Filsafat Kepemimpinan dalam Perspektif Agama-Agama di Indonesia” pada 20 September 2016, yaitu:

¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* ,(Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2008), 387.

²Diknas, *Kamus Besar Bahasa.....*, 392.

³Abdul Azis, “Falsafah Kepemimpinan dalam Perspektif Islam” pada Seminar “*Bill of Human Rights: On Falsafa of Leadership in Interreligious Perspectives*” (Ciputat, 20 September 2016), 2.

⁴Hasbullah Bakry, *Sistematika Filsafat* (Jakarta: Wijaya, 1978), 9

Proses berpikir dengan cara radikal, rasional, menggali dasar-dasar yang paling hakiki, guna menemukan kebenaran tentang kepemimpinan dalam semua orientasi dan perspektifnya. Ke dalam “falsafah kepemimpinan” ini, termasuk menemukan gagasan yang berada di balik berbagai teori kepemimpinan, dan mengenali paradigma di balik pemikiran-pemikiran falsafi tentang kepemimpinan. Penjelasan bagian terakhir ini penting, mengingat falsafah kepemimpinan tidak terlepas dari konteks kelahirannya. Hal ini berarti, perspektif falsafah kepemimpinan tidak terbatas kepada apa yang telah diurai di atas, melainkan dapat diperluas dengan perspektif keyakinan agama, perspektif kultural, perspektif wilayah geografis dan seterusnya.⁵

Bagi penulis, ”landasan falsafah kepemimpinan” ini, digunakan untuk memahami menggali gagasan, pandangan mendasar dan atau pemikiran mendalam tentang kepemimpinan yang dimiliki oleh orang atau masyarakat terdahulu (para filosof). Selanjutnya dijadikan landasan dasar dalam kajian ”kepemimpinan pendidikan Islam”.

Difahami, bahwa perilaku kepemimpinan yang baik adalah yang berorientasi kepada dua arah sekaligus, yaitu mengacu kepada tujuan organisasi (goal oriented), dan bersamaan juga memperhatikan kebutuhan anggota yang dipimpinnya (member oriented). Sikap pemimpin dalam menjalankan kewenangannya bisa beraneka, itupun menilainya bisa dari berbagai dimensi. Ada yang terlihat menjalankan kepemimpinannya dengan gaya partisipatif, atau ada yang secara otoriter, dalam skala besar dikategorikan demokratis atau monarkis.

Salah satu potret kepemimpinan juga dapat dilihat dari filosofi yang digunakan dalam menjalankan roda organisasi atau mengelola kewenangan dan tanggungjawabnya. Ada yang menonjol idealismenya sebagaimana aliran Plato, adapula yang realistis sebagaimana ajaran Aristoteles, namun ada juga model Machiavelli, yaitu boleh benar atau salah, yang penting tujuan tercapai. Tentu semuanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.⁶

⁵Abdul Azis, “Falsafah Kepemimpinan”, 4.

⁶Soen’an Hadi Poernomo. *Filasafat Kepemimpinan..*tersedia dalam (<https://forumkeadilan.com/2017/09/filsafat-kepemimpinan/>), diakses tanggal 4 September 2019.

1. Model Pemikiran Plato

Plato yang hidup tahun 428-347 sebelum Masehi, banyak mengikuti ajaran Socrates. Aliran filsafatnya berpendapat bahwa manusia dalam melihat segala sesuatu senantiasa tergantung pada pikiran dan kejiwaannya. Aliran yang disebut Idealisme ini, dalam kelompok Subyektif Idealisme, bertentangan dengan aliran filsafat Naturalisme, sedangkan kelompok Obyektif Idealisme, bertentangan dengan aliran filsafat Realisme. Pemahaman aliran Idealisme diibaratkan dalam perumpamaan “*Allegory of Cave*”, yaitu bila ada seseorang sepanjang hidupnya di dalam gua, yang belakangnya terdapat nyala api, maka bayangan dirinya dalam dinding gua akan dianggap sebagai suatu hal yang nyata.⁷

Pemikiran Plato berbeda dari gurunya dalam beberapa segi karya tulis. Kalau sang guru asyik mengajar filsafat lewat dialog-dialog, maka Plato, disamping berdialog, ia cukup produktif mengabadikan pikiran-pikiran dan ide-ide gurunya itu lewat tulisan. Di antara pemikiran filsafat Plato yang menonjol karena banyak dikupas dan dikembangkan oleh para penulis filsafat, adalah ajarannya tentang “Idea” dan tentang “Negara Ideal.”

Pada intinya, konsep “Idea” Plato membagi alam kepada dua kategori, yaitu *pertama*, “Alam Transenden (noumenal) yang absolut, sempurna, bentuk-bentuk ideal yang tidak berubah dimana yang baik merupakan yang utama yang biasanya ditafsirkan sebagai keindahan dan kebenaran; merupakan sumber dari segala sesuatu yang lain, seperti keadilan, ketentraman, semangat. Yang *kedua*, Alam fenomenal (dunia realitas, dunia tanpak) yang tersusun dari segala sesuatu yang dalam, (mengambil bagian dari) bentuk-bentuk ideal.⁸

Penganut Idealisme ini berpendapat, barang yang sama bisa dipersepsikan sebagai sosok yang berbeda. Sebagai contoh, di jaman penjajahan, Bung Karno oleh kolonialis Belanda dianggap sebagai pemberontak dan pengacau yang harus disingkirkan, tapi bagi rakyat Indonesia, sosok yang sama ini adalah sebagai

⁷ Poedjawijatna, I.R. *Pembimbing ke Arah Alam Filsafat* (Jakarta: Pembangunan, 1978), 27

⁸ Burhanuddin Yusuf. “Politik Dalam Islam: Makna, Tujuan Dan Falsafah (Kajian Atas Konsep Era Klasik)” *Jurnal Aqidah-Ta . IV:1 (Januari. 2018)*, 121.

pahlawan yang patut diagungkan. Penganut Idealisme memiliki kehebatan bertujuan yang menganggapnya sempurna, perfect, dan harus diwujudkan. Pendapat yang berbeda dianggapnya harus diabaikan, bahkan dilawan. Dinilainya sebagai opini yang konservatif, kuno, tidak bagus atau maju, disbanding pendapat dirinya.

Gaya pemimpin idealis semacam ini sangat bagus kalau yang bersangkutan memang menguasai bidangnya, serta memahami kekuatan dan kelemahan gagasannya. Sebaliknya, sangat berbahaya bila dimiliki oleh pemimpin yang tidak memahami bidangnya, hanya mendapatkan referensi dari sumber yang salah, dan tidak komunikatif. Oleh karenanya, pengikut aliran ini memberikan beberapa tambahan pencerahan. Rene Descartes (1596-1650) mengingatkan mengenai penggunaan filsafat Idealisme untuk tidak bermodal pemikiran yang buruk: *“wipe the mirror clean to be ready for undistorted vision”*. Ditegaskan pula oleh Immanuel Kant (1724-1804): *“it does not reflect the world, but tries to understand and interpret it”*.⁹

Sekilas contoh, seorang idealis sangat bagus bila memiliki gagasan melestarikan sumberdaya perairan. Namun akan menjadi buruk, bila kurang faham, lantas membatat semua mata pencaharian orang yang menangkap ikan. Seharusnya berkomunikasi dengan ahli yang memahami dan pelaku bidang perikanan, untuk tetap membuka peluang bagi nelayan guna mencari nafkah, namun diatur sehingga kelestarian juga tetap dipertahankan.

2. Model Pemikiran Aristoteles

Aristoteles (384-322 sebelum Masehi),¹⁰ anak seorang dokter istana, ditinggal wafat ayahnya saat masih remaja. Ketika umur 17 tahun dikirim walinya untuk “nyantri” pada Akademi yang dikelola Plato di Athena, hingga gurunya tersebut wafat tahun 347 sebelum Masehi. Disamping mengajar, ia aktif meneliti dan menulis. Karya Aristoteles, baik prosa populer maupun puisi, merambah berbagai bidang. Mulai dari biologi, zoology maupun botani, fisika, politik,

⁹ Burhanuddin Yusuf. “Politik Dalam Islam:.....”, 123

¹⁰Edward Craig. *Philosophy: Very Short Introduction*. (New York: Oxford University Press, 2002.), 321.

psikologi, dan tentu saja filsafat. Banyak istilah keilmuan masa kini yang terambil dari karya Aristoteles. Banyak pula filosof yang mengikuti pemikirannya, Romawi maupun Kristen, bahkan ada juga dari Arab, al-Kindi dan Ibnu Sina di Bagdad pada abad IX dan X, serta Ibnu Bajjah dan Ibnu Rushdi di Spanyol pada abad XII. Pada mulanya Aristoteles pengikut setia pemikiran Plato, hingga gurunya tersebut wafat. Dalam periode sekitar 12 tahun setelahnya, ia sering mulai mengkritisi beberapa pemikiran Plato. Sejak tahun 335 sebelum Masehi, ia menolak pemikiran Plato, dengan meyakini pemikiran filsafatnya sendiri, yaitu metode keilmuan, dan menyanggah metafisik. Alirannya yang menjadi dasar filsafat Realisme ini bersandar pada kenyataan yang dilihat dan dirasakan panca- indera, lantas diolah oleh logika pemikiran.

Salah satu pemikiran Aristoteles tentang "Kepemimpinan dan Jenis Pemerintahan" Perbandingan-perbandingan yang dibuat oleh Aristoteles tentang siapa yang paling berpengaruh dan siapa yang harus memimpin di evaluasi cukup panjang. Siapakah yang bisa disebut paling berkuasa terutama dalam kondisi ideal? Aristoteles tidak memberikan jawaban langsung. Uraian demi uraian dijelaskan. Seperti persoalan ketika kekuasaan tertinggi negara yang ideal itu dipegang oleh satu orang (raja) yang berkuasa penuh atau dipimpin oleh raja tetapi konstitusi juga melibatkan dewan yang diisi oleh orang-orang tertentu. Ia mengungkapkan:

"...supposing the principle to be maintained that kingly power is the best thing for states, how about the family of the king? Are his children to succeed him?" Maksudnya: "... seandainya prinsip dipertahankan bahwa kekuasaan raja adalah hal terbaik bagi negara, bagaimana dengan keluarga raja? Apakah anak-anaknya akan menggantikannya?"¹¹

Walaupun pemerintahan dipimpin oleh raja, menurut Aristoteles, setidaknya pemerintahan dalam hal wewenang tertinggi ada tiga bentuk: oleh satu orang, oleh sekumpulan kerabat, atau oleh beberapa orang. Gaya pemimpin yang beraliran Realisme akan bagus karena realistis, tepat untuk diaplikasikan, difahami oleh publik, dan rasional. Akan lebih hebat lagi apabila diikuti dengan

¹¹Muhammad Fadil "Bentuk Pemerintahan Dalam Pandangan Aristoteles (Sebuah Pengantar Filsafat Politik Klasik)" *Jurnal Kybernan*, 3: 1, (Maret, 2012), 5

kreatifitas, akan memberikan kemajuan, inovasi, dan manfaat yang besar. Hanya apabila tidak disertai etika hukum atau moral, bisa mendatangkan pragmatisme yang negatif. Contoh ilustrasi, penggagas gerakan Saemaul Udong di Korea Selatan secara kreatif, setelah melihat realitas, berhasil mengendalikan liberalism dan kapitalisme ekstrem, menggantikan dengan ekonomi kerakyatan tanpa mengurangi modernitas dan produktivitas. Adapun contoh buruk aliran ini yang melihat realitas kekayaan alam Nusantara, tanpa etika, melakukan penggalian tambang mineral dan pembabatan hutan untuk perkebunan, yang demi mengeruk keuntungan, mengabaikan kesejahteraan rakyat dan kelestarian.

3. Model Pemikiran Machiavelli

Niccolo Machiavelli (1469-1527) memang terkenal sebagai pemikir politik dari Italia, dan sempat menjadi sekretaris Dewan Negosiasi Diplomatik maupun Dewan Penasehat Perang dinegerinya. Dalam bukunya *The Prince dan The Discourses* tertulis filosofinya tentang politik, yang pada intinya untuk memperoleh kekuasaan, tidak perlu mempertimbangkan aspek moralitas, yang penting cepat berhasil mencapai tujuan dan efisien. Mengkaji pemikiran kekuasaan Machiavelli sebagai seorang tokoh filsafat politik adalah penting untuk dikaji kembali, karena gagasan kekuasaan Machiavelli berkontribusi dalam melihat bagaimana kekuasaan dan masyarakat. Menurutnya ada dua alasan, mengapa pentingnya gagasan kekuasaan Machiavelli, yaitu; ¹² *pertama*, sampai sekarang, gagasannya telah menjadi sumber inspirasi bagi para kandidat yang ingin menjadi Kepala Daerah. *Kedua*, gagasan kekuasaan Machiavelli berbeda dengan para pemikir zaman pertengahan. seperti Santo Agustinus dan Thomas Aquinas yang mengaggas adanya keterkaitan antara kekuasaan dengan moralitas sedangkan gagasan Machiavelli justru sebaliknya, menurutnya kekuasaan dengan moralitas haruslah dipisahkan. Dalam salah satu tulisan, Machiavelli menyebutkan:

¹²Suhelmi, Ahmad. *Pemikiran Politik Barat: Kajian Sejarah Perkembangan Pemikiran Negara, Masyarakat dan Kekuasaan*,(Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2007). 132.

“(1) Biarkan dia (Penguasa) bertindak seperti pemanah yang lihai yang, merencanakan baik-baik sasaran bidikannya yang kelihatannya sangat jauh jaraknya itu, dan mengetahui batas-batas kekuatan yang bisa dicapai anak panahnya, membidik jauh di atas sasaran bidiknya, bukan berusaha mencapainya dengan kekuatannya sendiri atau kekuatan anak panahnya diarah yang begitu tinggi, tetapi berusaha untuk bisa dengan bantuan sasaran bidik yang cukup tinggi itu untuk membidik sasaran yang ingin dicapainya” (2) Seorang pangeran diperingatkan untuk mengabaikan pertanyaan apakah tindakannya akan disebut berbudi luhur atau jahat. Seorang penguasa harus melakukan apa pun yang sesuai dengan situasi di mana ia menemukan dirinya sendiri dan dapat memimpin dengan cepat dan efisien menuju kesuksesan. Terkadang kekejaman, kadang keringanan hukuman, kadang kesetiaan, kadang-kadang kejahatan mungkin merupakan jalan yang benar. Pilihannya tergantung pada keadaan ”¹³

Memang ada pepatah, dalam politik hanya ada satu kepastian, yaitu ketidakpastian. Dalam bahasa halusya sebagaimana yang diungkapkan oleh tokoh reformis Cina, Deng Xiao Ping: “Tidak peduli kucing hitam atau putih, yang penting dapat menangkap tikus”. Bisa jadi dalam politik agak memaklumi apabila ada yang menghalalkan segala cara. Namun apabila ada pemimpin yang bertabiat model Machiavelli, tingkat kepercayaan publik akan merosot, dan kemenangan pasti akan menjauh.

B. Sistem Pemikiran Kepemimpinan

1. Kepemimpinan yang Ideal

Pemimpin ideal adalah pemimpin yang memiliki intelektualitas yang luas, pemaafhuman agama yang mendalam, serta akhlak yang mulia, seperti yang dicontohkan Muhammad dan para sahabat. Inilah sosok pemimpin yang diinginkan oleh al-Ghazali, seorang pemimpin yang membawa perubahan dan pembaruan, menggerakkan bawahan melalui iman dan pengetahuan, dan mencerminkan akhlak yang mulia. Untuk menjadi seorang pemimpin ideal, ia harus memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan anggota-anggota yang lainnya, karena kelebihan-kelebihan itulah seorang pemimpin menjadi berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya. Al-Ghazali merumuskan tipe pemimpin ideal, yang lahir dari berbagai kepemimpinan masa itu. Perpaduan akal dan batin yang

¹³Niccolo Machiavelli, *Sang Pangeran*, diterj. oleh Noviatry, (Jakarta : Elex Media Komputindo, 2010), 57-58

dimiliki al-Ghazali melahirkan buah pemikiran pemimpin baru, pemimpin yang mencerminkan figur kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. Rumusan tentang pemimpin yang disusun oleh al-Ghazali berawal dari kekecewaannya terhadap pemimpin, raja, ulama, dan pejabat pada masa Dinasti Saljuk yang mengalami kemunduran, karena terjadinya perebutan tahta dan gangguan stabilitas keamanan dalam negeri. Korupsi nepotisme, ketidakadilan, penyuapan, serta kekejaman.¹⁴

Pemimpin ideal bagi al-Ghazali adalah pemimpin yang memiliki intelektualitas yang luas, pemaafhuman agama yang mendalam, serta akhlak yang mulia, seperti yang dicontohkan Muhammad dan para sahabat. Inilah sosok pemimpin yang diinginkan oleh al-Ghazali, seorang pemimpin yang membawa perubahan dan pembaruan, menggerakkan bawahan melalui iman dan pengetahuan, dan mencerminkan akhlak yang mulia. Untuk menjadi seorang pemimpin ideal, ia harus memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan anggota-anggota yang lainnya, karena kelebihan-kelebihan itulah seorang.

Persyaratan pemimpin selalu terkait dengan tiga hal penting, yaitu: kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan.¹⁵

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin, guna memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, dan keutamaan sehingga mampu mengatur orang lain, sehingga orang itu patuh pada pimpinan, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa dalam proses pembangunan nasional adalah dengan memperkaya dimensi moralitas dan norma pada aktivitas serta implikasi dari penerapan moralitas dan norma, sehingga memberikan landasan yang ideal,

¹⁴Ade Afriansyah, "Konsep Pemimpin Ideal Menurut Al-Ghazali" *Jurnal NALAR* .1: 2, (Desember 2017), 82

¹⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cet 5. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 36.

kokoh dan dinamis dalam menghadapi perubahan sosial.” Mengembangkan kekuatan pribadi akan lebih menguntungkan dari pada bergantung pada kekuatan dari luar.

- d. Kekuatan dan kewenangan bertujuan untuk melegitimasi kepemimpinan dan seharusnya tidak untuk menciptakan ketakutan, terutama dalam merubah sistem yang tidak efektif.

Peningkatan diri dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap sangat dibutuhkan untuk menciptakan seorang pemimpin yang berprinsip karena seorang pemimpin seharusnya tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga emosional (IQ, EQ dan SQ).¹⁶ Di tengah rupa-rupa perubahan yang terus terjadi saat ini dengan segala dampak yang ditimbulkannya, menghadirkan pendidikan yang berkarakter adalah pilihan mutlak.

Allah mengaruniakan manusia sedikitnya dengan tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan intelektual (IQ), emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Menurut berbagai penelitian, kecerdasan intelektual manusia hanya berperan sebanyak 6% saja dalam kehidupan manusia. Hal itu berarti bahwa EQ dan SQ memiliki peran lebih banyak. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengkolaborasikan ketiga kecerdasan itu dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Faktor emosional yang baik menjadi penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena bisa kita bayangkan ketika seorang pemimpin dihadapkan pada suatu masalah yang menuntut pada kesabaran dan ketenangan jiwa maka kecerdasan yang paling berperan dalam hal ini adalah kecerdasan emosi (EQ). Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin baik lembaga pendidikan formal maupun nonformal harus mampu mengkolaborasikan ketiga unsur kecerdasan ini.¹⁷

Dalam konteks kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, kini semakin disadari, suksesnya suatu bangsa amat ditentukan oleh pembentukan karakter bangsa itu. Oleh karena itu, keberadaan pendidikan yang utuh yang

¹⁶ Nggermanto, A.. *Quantum Quotient-Kecerdasan Kuantum*. (Bandung: Nuansa.. 2002), 13.

¹⁷Hamim Tohari “Gaya Kepemimpinan berbasis Emotional Intelligence” *Jurnal Kependidikan*, 5:1 (Mei, 2017), 30.

mampu melahirkan manusia-manusia berkarakter yang siap menjadi Generasi penerus bangsa dan tujuan pendidikan nasional tertuang dalam Undang-Undang Nomor : 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 yaitu: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.¹⁸

Secara yuridis bunyi UU tersebut mengisyaratkan bahwa pendidikan kita harus memiliki karakter positif yang kuat, artinya praktik pendidikan tidak semata berorientasi pada aspek kognitif, melainkan secara terpadu menyangkut tiga dimensi taksonomi pendidikan, yaitu : kognitif (aspek intelektual: pengetahuan, pengertian, keterampilan berfikir), afektif (aspek perasaan dan emosi: minat, sikap, apresiasi, cara penyesuaian diri), dan psikomotor (aspek keterampilan motorik), serta berbasis pada karakter positif dengan berbagai indikator.

2. Pemimpin Sejati

Seorang pemimpin sejati adalah kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dirinya dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Liden et.al., menjelaskan bahwa kepemimpinan pelayan menekankan integritas pribadi dan melayani orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Hal itu juga dapat dilihat dari hasil penelitian ini yang menunjukkan keberadaan karakter-karakter percaya pada institusi dalam memperbaiki taraf hidup, percaya bahwa anggota memiliki nilai intrinsik, dan secara umum mampu memahami kebutuhan orang lain, karena menurut Lantu & Rumahorbo, seorang pemimpin sejatinya adalah seorang pelayan. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang diterima oleh orang yang dipimpinnya.¹⁹

¹⁸Undang-Undang RI. Nomor : 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bab II Pasal 3).

¹⁹Harnida W. Adda, dkk. “Persepsi Servant Leadership Perguruan Tinggi Di Kota Palu” *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 4: 1, (Januari 2018), 89

3. Pemimpin Berkarakter

Agar terbentuk pribadi yang berkarakter, maka sejak dini anak mesti dilatih untuk hidup tertib, menghargai hak orang lain, sabar, disiplin diri, kejujuran, tanggung jawab, peduli, setia pada komitmen, dan menentukan prioritas hidup. Untuk menjadi manusia yang berkarakter, mengutip Ratna Megawangi, ada tiga unsur mutlak yang mesti ada dalam pendidikan karakter: (1) *knowing the good*, maksudnya anak tidak hanya tahu tentang hal-hal yang baik, tapi mereka harus paham mengapa melakukan hal itu; (2) *feeling the good*, maksudnya membangkitkan rasa cinta anak untuk melakukan hal yang baik. Anak dilatih untuk merasakan efek dari perbuatan baik yang dilakukan, dan (3) *acting the good*, maksudnya, anak dilatih untuk berbuat mulia, berbuat sesuatu yang baik itu harus dilatih.²⁰ Ketiga hal itu harus dilatihkan secara terus-menerus dan berkelanjutan hingga menjadi kebiasaan. Setelah menjadi kebiasaan, harapannya akan menjadi karakter, yang akan menentukan nasib (hidup) anak kelak.

Pendidikan yang berkarakter (dan bermutu) akan membawa bangsa ini berisi insan-insan (manusia) yang berkarakter (dan bermutu) pula. Itulah sebabnya, mengedepankan pendidikan berkarakter menjadi urgen. Fungsi pendidikan sebagai seleksi kepemimpinan yang berkarakter ini merupakan peradaban yang sudah lama berjalan. Seperti dalam pemikiran idealnya Plato (dalam Henry J.Schamndt:2002), seorang pemimpin harus menempuh berbagai jenjang pendidikan. Mulai dari pendidikan persiapan, pada usia 18 tahun dan dilanjutkan dua tahun untuk pendidikan militer bagi mereka yang mempunyai kepemimpinan fisik. Bagi mereka yang mempunyai tingkat intelektual yang mumpuni dan lolos dalam ujian kualifikasi tertentu dalam dua tingkat pertama akan diterima sebagai calon pegawai. Selama sepuluh tahun ke depan, kelompok ini menjalani pendidikan yang lebih keras dan lebih berat tentang matematika.²¹

²⁰ Ratna Megawangi. *Pendidikan Karakter Untuk Membangun Masyarakat Madani*. Jakarta: Mizan. 2007), 21.

²¹Schmandt J. Henry, *Filsafat Politik Kajian Historis Dari Zaman Yunani Kuno Sampai Zaman. Modern*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar:2002), 133.

Memang harus kita sadari bersama bahwa, sampai di usia 74 tahun ini, sebagai bangsa kita masih belum berhasil melakukan pembangunan karakter (character building). Pada hal pembangunan karakter (character building) sebenarnya unsur terpenting dan fundamental dalam pembangunan bangsa, terutama dalam hal kepemimpinan. Karut marutnya pembangunan bangsa sekarang ini salah satu penyebabnya yang paling fundamental adalah karena kepemimpinan nasional banyak dikendalikan oleh orang-orang yang gagal membangun karakter.

C. Model Filosofi Konsep Kepemimpinan Pendidikan Ki Hadjar Dewantara

Konsep pemikiran tentang kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara mencakup tiga filosofi yang dapat dikatakan telah mencakup berbagai dimensi yang diperlukan dalam kepemimpinan. Oleh karenanya, dapat disebut kepemimpinan paripurna atau kepemimpinan menyeluruh yang mencakup seluruh aspeknya. Konsep kepemimpinan khas Indonesia ala Ki Hadjar Dewantara tidak membedakan orang dari tingkatannya, tetapi dari perannya. Peran itupun tidak selalu sama, bisa peran saat di depan, peran pada saat di tengah, dan peran pada saat di belakang. Dengan kata lain, pada suatu saat seorang pemimpin harus berperan di depan, pada saat lain di tengah dan saat yang lain lagi bisa berperan di belakang. Ki Hadjar Dewantara, tokoh pendidikan nasional RI dan pendiri Perguruan '*Taman Siswa*' dikenal sebagai seorang 'bapak bangsa dan guru bangsa' yang mencetuskan konsep kepemimpinan yang terkenal, yaitu: "*Ing Ngarsa Sung Tuladha* (di depan memberi teladan, *Ing Madya Mangun Karsa* (di tengah memberikan ide atau gagasan agar keadaan menjadi lebih maju), *Tutwuri Handayani* (yang di belakang mendukung terhadap program yang telah ditetapkan).²²

1. *Ing Ngarsa Sung Tuladha*

Secara normatif seorang pemimpin memang diharapkan mampu menjadi teladan (contoh yang baik) bagi anak buah atau pengikutnya. Hal ini penting sebab jika sang pemimpin terlanjur melakukan kesalahan, jangan salahkan jika

²² Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2007), 56.

pengikutnya juga melakukan kesalahan serupa. Misalnya, jika penguasa di tingkat pusat atau elite politik beramai-ramai melakukan KKN besar-besaran, jangan salahkan rakyat jika merekapun menebangi hutan atau melakukan penjarahan milik negara lainnya.

2. *Ing Madya Mangun Karsa*

Pengertian '*madya*' disini identik dengan pejabat level menengah yang diharapkan menuangkan gagasan dan ide-ide baru untuk mendukung program yang sudah ditetapkan. Karyawan atau staf maupun guru khususnya di dalam lembaga pendidikan diharapkan tidak hanya bersifat pasif saja, tetapi dituntut untuk pro-aktif dengan menjemput bola mengerjakan program dan tanggung jawabnya secara optimal.

3. *Tutwuri Handayani*

Ini merupakan harapan dari sikap rakyat secara keseluruhan. Rakyat itu bisa bermakna bawahan sekaligus sebagai atasan atau pejabat. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah rakyat sebagai bawahan yang diharapkan tunduk patuh dalam mendukung dan melaksanakan kebijaksanaan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah.²³

Jika di dalam lembaga pendidikan Islam (RA-MI-MTs-MA-PTK) yaitu para kepala/pimpinan RA-Madrasah dan PTK, dapat memediasi secara baik kepada staf, karyawan terlebih lagi guru/dosen atau tingkat madya untuk memberikan pelayanan secara maksimal kepada siswanya. Maka hasilnya akan gemilang, siswa/mahasiswa akan merasa diperhatikan dan semua peraturan atau kebijakan akan ditaati.

D. *Servant Leadership*: Filosofi Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer

Pemimpin memiliki peran kunci dalam menjaga kelangsungan organisasi melalui upaya menggerakkan segenap personil sesuai tanggungjawab yang diemban, terlebih ketika diperhadapkan pada kemajuan dan perubahan dewasa ini semakin memosisikan pentingnya pemimpin secara khusus organisasi

²³ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa...*,59

pendidikan atau kepala sekolah/madrasah harus berperan aktif meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Salah satu model kepemimpinan kontemporer yang bisa diterapkan untuk mendukung terciptanya layanan adalah melalui profil pemimpin yang melayani dengan model kepemimpinan melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai pendidikan, oleh karena spirit yang mendasari *servant leadership* menekankan pada upaya memberdayakan dan mengembangkan keberadaan seluruh anggota, pengikut atau orang yang dipimpin.

Hoy dan Miskel (2014) menyatakan bahwa peran kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pengabdian (*servant leadership*) memiliki skor yang tinggi dalam bekerja, oleh karena *servant leadership* menginspirasi, mempermudah dan mendorong para guru serta menjadi model perilaku yang mendukung mereka dan menentang status quo.²⁴

Servant leadership sesungguhnya menawarkan potensi aspek perilaku pemimpin yang bermanfaat, oleh karena sekolah/madrasah merupakan organisasi jasa yang memiliki pengaruh melampaui organisasi itu sendiri. Artinya nilai *servant leadership* jika diterapkan oleh pemimpin dalam organisasi pendidikan tentunya akan berpotensi positif dalam penerapannya di sekolah/madrasah oleh kepala sekolah/madrasah.

Kepemimpinan sejati seperti *servant leadership* memiliki beberapa makna diantaranya:²⁵ pertama; filosofi dengan motivasi dasar adalah membantu orang lain, tak dapat dilepaskan dari adanya kesadaran bahwa ada kebutuhan manusia untuk membantu dan melayani. Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relation*) yang harmonis guna membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara bersama dapat bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing.

²⁴ Hoy, W.K., Miskel C.G. *Educational Administration*. (New York: the MacGraw-Hill Companies, Inc. 2014), 412.

²⁵Yenming, Z., Tzu-Bin L., Fong, F.S. "Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership" *Singapore. Chinese Management Studies*, 6 :2 (Juli 2012), 371.

Kedua; filosofi *Servant leadership* dalam Kepemimpinan Pendidikan Kepala sekolah/madrasah selaku pemimpin organisasi pendidikan memiliki posisi yang signifikan bagi kelangsungan atau keberhasilan sekolah/madrasah dalam memberikan layanan yang bermutu terhadap kegiatan pembelajaran. Layanan tersebut diawali dengan pemberian diri pemimpin untuk melayani, oleh karena model kepemimpinan melayani (*servant leadership*) memiliki slogan menurut Crippen, yaitu: “yang pertama melayani kemudian memimpin”, hal tersebut menunjukkan dasar *servant leadership* adalah melayani. Kepemimpinan yang melayani merupakan kepemimpinan yang tampak berbeda, sebab *servant leadership* membalik piramida pemimpin berada di bawah untuk mendukung.

Ketiga *Servant leadership* sarat dengan esensi filosofi pendidikan serta menjawab harapan kontemporer di era *post-modernisme* terlebih dikarenakan bersinggungan dengan semangat pendidikan asih, asah, asuh.

Servant leadership memiliki unsur yang unik dan membedakan dengan jenis kepemimpinan lainnya sebagaimana yang dikemukakan Kent (2016) dalam (Salam 2017), bahwa *servant leadership*, memiliki:²⁶

1. Moral

Komponen moral, artinya moral menjadi bagian yang terintegral sebagai identitas pemimpin dan ditransfer atau ditularkan kepada bawahan atau pengikutnya;

2. Fokus terhadap layanan

Kokus terhadap layanan kepada pengikut atau bawahan, artinya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan dan pencapaian kinerja pribadi bawahan dan bukan sekedar untuk kepentingan organisasi;

3. Perhatian kepada kesuksesan semua stakeholder

Perhatian kepada kesuksesan semua stakeholder, artinya pemimpin organisasi memandang bahwa keberhasilan organisasi tak lepas dari segala

²⁶Salam, “*Servant Leadership: Model Kepemimpinan Kontemporer Kepala Sekola*”
Jurna: Manajemen dan Supervisi Pendidikan, 2: 1 (November 2017), 76

komponen internal maupun eksternal yang terkait dengan organisasi seperti: karyawan, pelanggan, mitra usaha maupun masyarakat;

4. Refleksi diri

Refleksi diri, sebagai upaya menghindari profil pemimpin yang angkuh. Pemimpin yang mengusung model *servant leadership* memberi keterbukaan untuk segenap anggotanya maupun organisasi yang dipimpinnya berpartisipasi aktif dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya untuk bekerja serta melibatkan hati mereka dalam misi dan tujuan organisasi.

Kemajuan dan kualitas suatu organisasi pendidikan atau sekolah/madrasah tak dapat dipisahkan dengan kinerja pemimpin sekolah/madrasah yang menjalankan tugas kepemimpinannya menggunakan model dan pendekatan kepemimpinan yang tepat sesuai dengan filosofi kependidikan di Indonesia terlebih dalam konteks kekinian. Model kepemimpinan *servant leadership* direferensikan sebagai salah satu model yang tepat untuk diterapkan di lembaga Pendidikan Islam.

BAB II

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Sejarah umat manusia memperlihatkan kepada kita bahwa sejak zaman dahulu, manusia yang hidup berkelompok sudah mengenal istilah kepemimpinan. Kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara berkarya, bertetangga, bermasyarakat bahkan bernegara. Betapa pentingnya kepemimpinan dan betapa manusia membutuhkannya, sampai ada yang berpendapat bahwa dunia atau umat manusia di dunia ini pada hakikatnya hanya ditentukan oleh beberapa orang saja, yaitu yang berstatus sebagai pemimpin, lalu apakah kepemimpinan itu?

Pentingnya kepemimpinan dalam dunia pendidikan diantaranya untuk membimbing suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan bersama dari kelompok tersebut. Kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih dalam menggunakan pengaruh, wewenang, dan kekuasaannya terhadap orang lain, yaitu seluruh komponen dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial yang baik dalam lembaga pendidikan tersebut.

Pemimpin memiliki tanggung jawab besar, karena peran mereka seperti kemampuan untuk membuat keputusan dan keterampilan dalam membuat ide-ide baru sebagai tuntutan masyarakat. Menjadi tidak hanya dituntut menguasai berbagai teori kepemimpinan, tetapi juga harus bisa menerapkannya di lembaga itu. Beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya bergantung pada hal-hal yang telah diperintahkan.

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

1. Definisi, Makna Kepemimpinan

Secara etimologi "kepemimpinan" berasal dari kata "pemimpin" dalam bahasa Inggris *leader* bentuk kata kerja dari *to lead*, yang berarti memimpin.¹ Adapun pemimpin merupakan bagian dari lambang identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan ada sebuah organisasi yang jelas, bahkan bisa dikatakan tidak akan ada organisasi, tentunya organisasi yang terbaik memiliki pemimpin yang terbaik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang sesuai dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan.

Terry dalam (Ardiansyah 2015), memberi definisi bahwa "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influence others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires,*" Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.²

Crainer dalam (Andriansyah, 2015), menegaskan bahwa ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (Kepemimpinan). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain: Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya.³

Suranta dalam (Zainal Arifudin, 2017), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut

¹ Rusdiana, A. *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 44

² Andriansyah, *Kepemimpinan Visi Kepala Daerah*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015), 1.

³ Fridayana Yudiaatmaja. "Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya". *Jurnal Media Komunikasi FIS* .12: 2 (Agustus 2013), 30

mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karna seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Instansi pemerintahan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide – ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan.⁴

Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (leadership) berkenaan dengan seseorang yang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

Kadariusman (2012), mengidentifikasi makna kepemimpinan (*Leadership*) dibagi tiga, yaitu:⁵

- a. *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup.
- b. *Team Leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.
- c. *Organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk

⁴ Zainal Arifudin. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pd Bpr Bank Daerah Kabupaten Kediri” *Jurnal Simki-Economic*. 01: 04 (Desember 2017), 5

⁵ Kadariusman, D. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. (Jakarta: Raih Asa Sukses 2012), 15.

menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Definisi-definisi tersebut memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari definisi di atas adalah:⁶

- a. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Aktivitas pemimpin antara lain dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- d. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan mencapai.
- e. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
- f. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Secara umum, definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut. “Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan,

⁶ Sudarwan Danim., *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta 2004), 55-56.

mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut” dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok. ia, harus berada di dalam suatu kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar kelompok, ia harus berada dalam suatu kelompok dimana ia memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinan.

Dengan konsep kepemimpinan tersebut, arti kepemimpinan dapat dikemukakan: *pertama* kepemimpinan adalah kepribadian (personality) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau memancarkan suatu pengaruh tertentu. *Kedua*; Kepemimpinan merupakan esensi dalam berbagai organisasi dan cara seseorang mempengaruhi orang lain. Dalam konteks ini dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. *Ketiga*; Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara anggota kelompok, karena itu pemimpin adalah agen perubahan, yaitu orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari pada tindakan orang lain mempengaruhinya.

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa esensi kepemimpinan adalah sebagai suatu proses atau usaha dan keterampilan mempengaruhi orang kelompok orang agar dapat bergerak dan berkerja sama dengan maksimal dan sepenuh hati sesuai situasi atau kondisi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Dimensi dan Ciri-ciri Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai komponen pelaksanaan. Paling tidak kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain:

- a. Tujuan kepemimpinan
- b. Individu yang mempengaruhi kelompok/organisasi/lembaga (pemimpin).
- c. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi dan digerakkan (yang dipimpin).
- d. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan.
- e. Situasi berlangsungnya kepemimpinan.⁷

Keefektifan dan keberhasilan kepemimpinan bukan hanya tergantung dari kemampuan seorang pemimpin, tetapi juga partisipasi dan komitmen bawahan serta dukungan iklim organisasi yang kondusif. Tujuan organisasi merupakan pemahaman, kesepakatan dan komitmen untuk dilaksanakan secara bersama, tanpa ada koordinasi antar bagian, terutama melalui pola kepemimpinan yang baik, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal. Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki Intelegensi tinggi (intelligence), Seharusnya seorang pemimpin harus mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya.
- b. Kematangan jiwa sosial (Sosial maturity and breadth), Pemimpin biasanya memiliki perasaan/ jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.
- c. Motivasi terhadap diri dan hasil (inner motivation and achievement drives), Para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawab.
- d. Menjalinkan hubungan kerja manusia (Human relation attitudes), Pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya.⁸

3. Tujuan Kepemimpinan dalam Islam

Tujuan kepemimpinan dalam islam adalah agar urusan masyarakat dapat berjalan dengan lancar. Sebagaimana dalam buku yang ditulis oleh Ali

⁷ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal. 35

⁸Siti Fatimah, *Manajemen pendidikan Islam*, (Bandung: Al-fabeta, 2015), 81 dan 82.

Muhammad Taufiq yang berjudul *praktik manajemen berbasis al-qur'an* mengatakan bahwa seorang pemimpin agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, harus memiliki beberapa sifat diantaranya adalah: ⁹

- a. Memiliki pengetahuan, kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuan terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat.
- b. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibanding dengan orang lain.
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Mempunyai kharisma dan wibawa di hadapan manusia.
- e. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.
- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinnya, agar orang lain simpatik kepadanya.
- g. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
- h. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka.
- i. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad, kemudian bertawakkal kepada Allah.
- j. Membangun kesadaran akan adanya (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas di manapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah.
- k. Memberikan santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.
- l. Mempunyai *power* pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

⁹ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), 37.

- m. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan.
- n. Mau mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh.

4. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan adalah suatu ilmu yang diyakini oleh seorang pemimpin, yang meliputi; persepsi, nilai, sikap, perilaku, dan gaya pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu. Sondang P. Siagian dalam (Santoso, 2018), menuliskan lima tipologi kepemimpinan yaitu: ¹⁰

a. Tipe otoriter

Pada kepemimpinan yang otoriter, semua kebijakan atau policy dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah.

b. Tipe Paternalistik

Tipe Paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kepatutan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk;

c. Tipe Kharismatik

Tipe Kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi;

d. Tipe laissez faire

Pada tipe laissez faire ini pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Mereka mengambil

¹⁰Syaefudin, Sedyo Santoso. "Tipologi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembentukan Karakter Cinta Damai Siswa SMP Piri 1 Yogyakarta" *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 3: 1, (Mei 2018/1439), 49

keputusan dengan siapa ia hendak bekerjasama. Dalam penetapannya menjadi hak sepenuhnya dari anggota kelompok atau staf lembaga pendidikan itu.

Pemimpin ingin turun tangan bilamana diminta oleh staf, apabila mereka meminta pendapat-pendapat pemimpin tentang hal-hal yang bersifat teknis, maka barulah ia mengemukakan pendapat-pendapatnya. Tetapi apa yang dikatakannya sama sekali tidak mengikat anggota mereka boleh menerima atau menolak pendapat tersebut.

Apabila hal ini kita jumpai di sekolah, maka dalam hal ini bila akan menyelenggarakan rapat guru biasanya dilaksanakan tanpa kontak pimpinan (kepala Sekolah), tetapi bisa dilakukan tanpa acara. Rapat bisa dilakukan sebagai anggota/guru-guru dalam sekolah tersebut menghendaknya.

e. Tipe demokrasi

Dalam tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikut sertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan, kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat anggota/ guru-guru yang ada dibawahannya dalam rangka membina sekolah. Sifat kepemimpinan yang demokratis pada waktu sekarang terhadap lebih dari 500 hasil researeh tentang kepemimpinan, jika bahan itu di dimanfaatkan dengan baik maka kita akan dapat mempergunakan sikap kepemimpinan yang baik pula. Dalam hasil researeh itu menunjukkan bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus:

- 1) Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif.
- 2) Minciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Hasil ini dapat dicapai apabila ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokrasi member kekuasaan dan tanggung jawab. Pemimpin demokrasi tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak

dewan guru seluruhnya, termasuk pemimpin sekolah. Ia bersifat ramah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan nasehat serta petunjuk jika dibutuhkan.

Tipe Pseudo, disebut juga demokratis semua atau manipulasi diplomatik. Pemimpin bertipe ini hanya tampaknya saja bersifat demokratis padahal sebenarnya dia bersifat otokratik. Nampak seperti demokratis tetapi semua karena tetap otoriter dan demi kepentingan kelompok tertentu saja. Ide-ide atau gagasanyang ia terapkan selalu didiskusikan tetapi akhirnya bawahan didesak untuk menerima ide pimpinan tersebut sebagai keputusan bersama.

5. Peran dan Fungsi Kepemimpinan

a. Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dapat berlangsung di dalam dan di luar organisasi. Karena itu, salah satu peran strategis seseorang dalam organisasi selain manajer adalah sebagai pemimpin. Menurut Robbins di bahwa peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada suatu unit sosial. Mengacu kepada Nanus bahwa peran kepemimpinan utama yang efektif, yaitu: sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Dalam keempat peran ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dan menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi.¹¹

Keempat peran ini secara bersama-sama merupakan pekerjaan pemimpin visioner. Keempat peran kepemimpinan ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dalam menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat, dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi.¹²

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu: dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang

¹¹ Mesiono. *Manajemen Organisasi*. (Bandung: Cita Media Perintis.2015), 78.

¹² Engkoswara., *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta), 55

dipimpinnya, dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin. Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, dalam (A. Rusdiana, 2015), secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu fungsi instruktif, konsultatif, partisipatif, dan fungsi pengendalian).¹³ Kelima fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Fungsi Instruktif

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

Rivai dalam (Hermi Elvira, 2017), menjelaskan bahwa fungsi instruktif bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif karena kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.¹⁴

2) Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pimpinan. Dimana fungsi ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik

¹³A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan.....*, 45

¹⁴Hermi Elvira, "Persepsi Guru Tentang Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Sungai Tarab" *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* 6: 2 (Juni 2017), 55.

3) Fungsi Partisipasi

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

Dalam operasionalnya fungsi partisipatif, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan.¹⁵ Artinya, setiap orang yang ada dalam organisasi mempunyai kesempatan yang sama dalam ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan.

4) Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri. Dalam konteks ini, fungsi delegasi berarti kepercayaan kepala sekolah. Pimpinan harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi pelimpahan wewenang. Penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

5) Fungsi Pengendalian

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

30 | ¹⁵ Pasolong, Harbani. *Kepemimpinan birokrasi*. (Bandung: Alfabeta. 2016), 31. Bab 1 Konsep Dasar Kepemimpinan

Pengendalian dalam kepemimpinan dilakukan untuk menjaga agar kegiatan mempengaruhi anggota organisasi selalu terarah pada tujuan yang telah disepakati bersama. Pengendalian juga bermakna mencegah dan menghindari anggota organisasi melakukan kegiatan menyimpang dari tujuan organisasi. Dalam manajemen kegiatan pengendalian disebut monitoring dan kontrol yang dilaksanakan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan lain-lain sebagai implementasi fungsi-fungsi manajemen.

Esensi fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu (1) sebagai penentu arah kebijakan yang akan ditempuh dalam usaha untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan; (2) sebagai wakil juru bicara lembaga pendidikan dalam berhubungan dengan pihak luar; dan (3) sebagai komunikator dan integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Fungsi utama kepemimpinan dalam kelompok organisasi untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

- (a) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan
- (b) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan
- (c) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
- (d) Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif
- (e) Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi

B. Teori, metode dan Teknik pendekatan Kepemimpinan

1. Teori Kepemimpinan

Secara umum, ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yakni: (1) Teori Kelebihan; teori ini menyatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. (2) Teori sifat, teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik apabila; ia memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik pula. (3) Teori keturunan, teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau ia mendapatkan warisan. (4) Teori kharismatik, yakni seorang bisa menjadi pemimpin dikarenakan; memiliki kharisma atau ia memiliki daya tarik kewibawaan yang sangat besar. (5) Teori bakat, menyatakan bahwa pemimpin lahir karena bakat yang dimilikinya; dan (6) Teori sosial, menyatakan bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin.¹⁶

Dalam perkembangannya teori kepemimpinan di atas, oleh para ahli dikaji lebih mendalam diantaranya, (Lunenburg & Ornstein, 1991: 129, Handoko, 2001: 295; GomesMejia & Balkin, 2002: 290-312 2002, Wirjana & Supardo, 2005:13), mereka sepakat teori kepemimpinan dikelompokkan dalam tiga pendekatan, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional, telah diesepakti beberapa (Nurzaima.2018), ketiganya diuraikan sebagai berikut:¹⁷

a. Pendekatan Sifat

Teori pendekatan sifat ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan. Dalam teori ini disebutkan bahwa pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan ia dapat memimpin para pengikutnya.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku mencoba mengoreksi pendekatan sifat. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku

¹⁶ Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta : Andi Offset), 207.

¹⁷ Nurzaima. "Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah" *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*. 8 :.3 (Juli, 2018), 215

tidak lagi berdasarkan pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan berusaha mendorong bawahannya melaksanakan tugas yang sesuai dengan keinginannya. Jadi pelaksanaan pekerjaan lebih penting dari pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada karyawan lebih melihat karyawan secara manusiawi, sehingga mereka akan selalu memberikan motivasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan persahabatan dan saling menghormati.

c. Pendekatan Situasional

Banyak penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin untuk berbagai kondisi. Oleh karenanya, lahirlah pendekatan situasional. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, terutama pada aktifitas pengambilan keputusan, dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu. Teori lain tentang kepemimpinan situasional adalah Teori Hersey-Blanchard. Menurut Siagian (2003:139) pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan (kedewasaan) yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atas-bawahan atau *patron-client*. Tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu: memberitahukan, menjual, mengajak bawahan berperan serta dan pendelegasian.

Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Menurut Bass dan Yukl (2000) dalam (Nurzaima.) menyatakan bahwa meningkatkan kebutuhan-kebutuhan bawahan ke

tingkat yang lebih tinggi dan mendorong mereka untuk melebihi minat-minatnya sendiri bagi kepentingan organisasi. Perilaku pemimpin yang demikian yang disebut transformasional atau kharismatik.¹⁸

- 1) Kepemimpinan Transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik, dan pengendalian. Pemimpin transaksional juga dianggap lebih konservatif. Lebih lanjut, Bass et.al menyatakan bahwa semua teori kepemimpinan transaksional seperti kepemimpinan otoratik dan demokratik fokus pada cara pengambilan keputusan apakah direktif atau partisipatif, apakah yang dipimpin fokus pada tugas atau pada hubungan interpersonal maupun perilaku yang dilakukan apakah inisiasi atau konsiderasi, (Bass, 2000).
- 2) Kepemimpinan Transformasional mulai muncul karena adanya perubahan yang cepat di dunia internasional yang meningkatkan kompetisi antar organisasi, sehingga pola perilaku transaksional dari pemimpin dirasa tidak lagi memadai.

Berdasarkan pendapat Bass (2000), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pimpinan terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

2. Metode Kepimimpinan

Urgensitas metode kepemimpinan dapat membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya, sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinan.¹⁹ Menurut Ordway Tead dalam (Mesiono. 2015), mengemukakan metode kepemimpinan adalah sebagai berikut:²⁰

a. Memberi Perintah

Perintah itu timbul dari situasi formal dan relaksi kerja. karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasaan atau jawatan pemerintah.

¹⁸ Nurzaima. "Identifikasi Gaya", 216

¹⁹ Muhaimin. 2009, *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Predana Media Groub, 2009), 125.

²⁰ Mesiono. 2015, *Manajemen Organisasi*. (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2015). 78.

Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap personal maupun komunal.

b. Memberikan celaan dan pujian.

Celaan itu sebaiknya berupa teguran yang dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya dan bersedia memperbaiki kesalahannya.

c. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar.

Pemimpin harus bersifat obyektif dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme. Pemimpin bukan agen polisi atau tukang penyelidikan mencari kesalahan juga bukan penjaga yang selalu mengintip kelemahan orang. Bukan pula sebagai kontrolir yang keras kejam, juga bukan seorang dictator yang angkuh. Sesungguhnya kesuksesan seorang pemimpin itu diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur dan adil.

d. Peka terhadap saran-saran

Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka, dan peka terhadap saran-saran eksternal yang positif. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide-ide sendiri.

e. Memperbaiki rasa kesatuan kelompok

Pentingnya mengwujudkan rasa kesatuan kelompok harus dilakukan seseorang pemimpin, mengingat semakin mengglobalnya tantangan dari luar dan situasi masyarakat modern.

f. Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok

Untuk membuktikan rasa percaya, dan disiplin kelompok serta rasa tanggung jawab, penting setiap kelompok mengembangkan tatacara dan pola tingkah laku yang hanya berlaku dalam kelompok sendiri yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi.

g. Meredam kabar dan isue-isue yang tidak benar

Kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gngguan kabar-kabar yang tidak benar. Untuk itu seorang pemimpin berkewajiban mengusut sampai tuntas sumber yang tidak jelas tersebut.

3. Teknik Kepemimpinan

Ada beberapa teknik kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Teknik Kepengikutan

Teknik ini digunakan untuk membuat orang-orang suka mengikuti apa yang menjadi kehendak si pemimpin. Ada beberapa sebab mengapa seseorang mau menjadi pengikut, yaitu :

- 1) Kepengikutan karena peraturan/hukum yang berlaku
- 2) Kepengikutan karena agama
- 3) Kepengikutan karena tradisi atau naluri
- 4) Kepengikutan karena rasio

b. Teknik Human Relations

Teknik ini merupakan hubungan kemanusiaan yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan psikologis maupun kepuasan jasmaniah. Teknik ini dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam kebutuhan kepada para bawahan.

c. Teknik Memberi Teladan, Semangat, dan Dorongan

Teknik ini membuat pemimpin menempatkan diri sebagai pemberi teladan, semangat dan dorongan. Dengan harapan memberikan pengertian dan kesadaran para bawahan sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin tanpa paksaan.

C. Karakteristik, Sifat, dan Indikator Seorang Kepemimpinan

1. Karakteristik Seorang Kepemimpinan

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut: ²¹

a. Seorang yang Belajar Seumur Hidup.

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

b. Berorientasi pada Pelayanan.

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

c. Membawa Energi yang Positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, yang *pertama*, seperti:

- 1) Seorang yang Belajar Seumur Hidup. Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
- 2) Berorientasi pada Pelayanan. Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
- 3) Membawa Energi yang Positif. Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, yang *kedua*, seperti:
 - (a) Percaya pada orang lain, seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik
 - (b) Keseimbangan dalam kehidupan, seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya
 - (c) Melihat kehidupan sebagai tantangan, dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya, sebab

- kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri
- (d) Sinergi, orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan
 - (e) Perorangan, seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang, atasan, staf, teman sekerja
 - (f) Latihan mengembangkan diri sendiri, seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi.

2. Sifat atau Kriteria Seorang Kepemimpinan

Ada beberapa sifat atau kriteria seorang pemimpin yang berguna bagi bawahannya yaitu: ²²

a. Keinginan Untuk Menerima Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya atas apa-apa yang dilakukan bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa bahwa pekerjaan lebih banyak menghabiskan energi dari pada jabatan bukan pimpinan.

b. Kemampuan untuk Bisa "Perceptive".

Perceptive menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan haruslah mengetahui tujuan organisasi sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Pemimpin memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan, sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta juga berbagai ambisi yang ada. Di samping itu pemimpin harus juga mempunyai persepsi intropektif (menilai diri sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

c. Kemampuan untuk Bersikap Objektif.

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. Apabila *perceptive* menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain,

²²Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajemen, Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta Rajawali Pers, 2010).

objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk Menentukan Prioritas.

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu tetapi sering kali masalah datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

e. Kemampuan untuk Berkomunikasi.

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

D. Indikator–Indikator Perilaku Kepemimpinan

Indikator perilaku pemimpin menurut teori *Path-goal* dalam (Zainal Arifudin 2017), yaitu sebagai berikut: ²³

1. Directive Leader

Kepemimpinan pengarah (*Directive Leader*) yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dengan standar kerja, serta memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut (termasuk didalamnya : perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan).

2. Supportive Leadership

Kepemimpinan pendukung (*Supportive Leadership*) yaitu pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan

²³ Zainal Arifudin. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pd Bpr Bank Daerah Kabupaten Kediri” *Jurnal Simki-Economic*. 01: 04 (Desember 2017), 7

mereka, status dan kebutuhankebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan diantara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung, memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. *Partisipative Leadership*

Kepemimpinan partisipatif (*Partisipative Leadership*) pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saransaran dan ide mereka sebelum mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. *Achievement Oriented Leadership*

Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement Oriented Leadership*) yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

BAB III

KEPEMIMPINAN DALAM PERSEFEKTIF ISLAMAM

Kemajuan dan kemunduran masyarakat, bangsa dan Negara antara lain dipengaruhi oleh pemimpinnya. Oleh karena itu sejumlah teori tentang pemimpin bermunculan dan berkembang. Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Beberapa pedoman atau panduan telah digariskan untuk melahirkan kepemimpinan yang diridhai Allah SWT, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan di akhirat. Pentingnya persoalan pemimpin ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah Negara Islam. Tulisan ini mencoba menelaah terminologi pemimpin dalam Al-Quran. Al-Qur'an merupakan pedoman dan petunjuk dalam kehidupan manusia, baik itu ayat-ayat yang tersurat maupun yang tersirat. Al-Qur'an juga sebagai Kitab Suci umat Islam, banyak memberikan petunjuk tentang masalah pemimpin, berupa ketentuan-ketentuan, nilai etis yang sangat diperlukan dalam kepemimpinan tersebut.

Masalah Pemimpin merupakan persoalan keseharian dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kemajuan dan kemunduran masyarakat, organisasi, usaha, bangsa dan Negara antara lain dipengaruhi oleh pemimpinnya. Oleh karena itu sejumlah teori tentang pemimpin bermunculan dan berkembang. Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Beberapa pedoman atau panduan telah digariskan untuk melahirkan kepemimpinan yang diridhai Allah SWT, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan di akhirat.

A. Konsep Kepemimpinan dalam Persepektif Islam

1. Terminologi Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin dalam Kamus Bahasa Indonesia berarti: (1) Orang yang memimpin. (2) Petunjuk, buku petunjuk (pedoman), sedangkan Memimpin artinya: (1) Mengetahui atau mengepalai, (2) Memenangkan paling banyak, (3) Membimbing, (4) Memandu, (5) Melatih, mendidik dan mengajari.¹ Kemudian Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut *leader*. Kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Kemudian dalam kamus lengkap bahasa Indonesia berasal dari kata "Pimpin" yang berarti "Tuntun" dan "Bimbing" jadi pemimpin berarti "penuntun dan pembimbing."

Menurut bahasa *Ulil Amri* artinya menyuruh, lawan kata dari melarang, kemudian secara istilah berarti orang yang memerintah dan dapat diajak bermusyawarah.² Istilah ini terdiri dari dua kata yaitu; *Ulu* artinya pemilik dan *al-Amr* artinya perintah atau urusan. Kalau kedua kata tersebut digabung, maka artinya ialah pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna Imam dan Ahli al-Bait, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkarannya, bisa juga bermakna fuqaha dan ilmuwan agama yang taat kepada Allah SWT.³

Ulil Amri Menurut Jabir bin Abdullah, Mujahid, Hasan al-Bashri, Abu 'Aliyah, Atha' bin Ribah, Ibnu Abbas dan Imam Ahmad dalam salah satu riwayatnya, adalah "Ahli Al-Qur'an" yakni para Ulama. Demikian kata Malik dan Dhahhaq. Sedangkan menurut Ibnu Kisan, *Ulil Amri* adalah "Ahli akal dan ahli ilmu". Dan Bidhawi dalam tafsirnya menerangkan, bahwa *Ulil Amri* itu adalah Amir (Komandan) dari pasukan dizaman Rasulullah SAW. Setelah Rasul wafat, maka *Ulil Amri* itu pindah kepada para khalifah, dan kepala pasukan perang.⁴

¹ Dendy Sugono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Bandung: Angkasa, 2008), 77

² Abudin Nata, *Kajian Tematik Al-Qur'an Tentang Kemasyarakatan*, (Angkasa, Bandung, 2008), 103

³ Iqbal, *Negara Ideal Menurut Islam*, (Jakarta: Ladang Pustaka & Intimedia, 2002), 27

⁴ Abdul Halim Hasan, *Tafsir al-Ahkam*, (Jakarta: Kencana, 2006), 284

Dalam islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah *khalifah*, *imamah* dan *ulil amri*. Kata *khalifah* mengandung makna ganda, di satu pihak *khalifah* diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata *sulthan*. Ibn Khaldun, dalam (Fata, 2012), menjelaskan khilafah (subyeknya disebut khalifah), imamah (subyeknya disebut imam), dan sultan. Sebutan “imam” dikaitkan dengan imam shalat yang diikuti dan ditaati tingkah laku dan perbuatannya. Karena itulah, imamah dalam konteks kemasyarakatan biasa disebut dengan “imamah kubra” (kepemimpinan besar). Penamaan “khilafah” disebabkan oleh kenyataan bahwa para penguasa muslim adalah mereka yang melanjutkan tugas nabi Muhammad Saw terhadap umatnya. Mereka biasa disebut sebagai “khalifah Rasulullah” atau “khalifah” saja. Sementara sebutan “sultan” diberikan oleh umat kepada mereka yang diangkat dan dibaiat sebagai penguasa.⁵

Di pihak lain, cukup dikenal pengertian *khalifah* sebagai wakil Tuhan di muka bumi. Yang dimaksud wakil Tuhan itu ada dua macam. *Pertama*, yang diwujudkan dalam jabatan *sulthan* atau kepala Negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna. *Imam* atau *imamah* sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan, atau pemimpin spiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Pemimpin yang benar adalah pemimpin yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan bukan semata-mata pada kekuasaan.

Bagi umat muslim pemimpin yang utama dan terutama adalah Allah, dan semuanya terikat oleh keimanan untuk mematuhi hukum Allah. Jadi, semua pemimpin dalam segala organisasi baik bisnis, politik maupun agama juga pengikut Allah. Ini memberikan batas bagi para pemimpin islam dan menentukan tugas mereka dalam melayani orang-orang yang mereka pimpin.

⁵ Ahmad Khoirul Fata, ”Kepemimpinan Dalam Perspektif Pemikiran Politik Islam Jurnal Review Politik” 02: 01 (Juni 2012), 6.

2. Persamaan *Ulil Amri* dengan term Pemimpin

Dalam ajaran Islam, istilah pemimpin dikenal dengan kata *Imamah*, sedangkan kata yang terkait dengan pemimpin dan berkonotasi pemimpin selain dari kata *Ulil Amri* dalam Islam ada 5 (Lima) macam, yaitu: *Khalifah*, *Imam*, *as-Sulthan*, *al-Malik* dan *Wali*.

a. *Khalifah*

Kata *Khalifah* secara etimologis berasal dari kata *khalf* (dibelakang). Lalu dari sini kata *khalifah* diartikan sebagai pengganti, 'karena yang mengganti-kan selalu berada atau datang dibelakang, sesudah yang digantikannya. Dalam Al-Qur'an, manusia secara umum merupakan khalifah Allah di muka bumi untuk merawat dan memberdayakan bumi beserta isinya. Sedangkan *khalifah* secara khusus maksudnya adalah pengganti Nabi Muhammad SAW sebagai Imam umatnya. Sebagaimana diketahui bahwa Muhammad SAW selain sebagai Nabi dan Rasul juga sebagai Imam, Penguasa, Panglima Perang, dan lain sebagainya.

Para ulama, memaknai kata khalifah menjadi tiga macam arti yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dalam al-Qur'an ditemukan dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama; ialah *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti "mengganti", dan bentuk kata kerja, yang kedua ialah *istakhlafa-yastakhlifu* dipergunakan untuk arti "menjadikan".

Adapun *Jama'* dari kata *khalifah* ialah *khalaiif* dan *khulafa*. Term ini dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan *khulafa* dipergunakan al-Qur'an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang kafir.⁶

b. *Imam*

Kata Imam (bentuk jamaknya: A'immah) berakar dari kata Amama (didepan). Imam berarti yang didepan, yakni yang diikuti perkataan dan perbuatannya, baik dia manusia, tulisan, ataupun yang selain dari itu. Kemudian

⁶Abudin Nata, *Kajian Tematik Al-Qur'an Tentang Kemasyarakatan*, (Bandung: Angkasa, 2008), hlm 103

dalam sholat, orang yang memimpin sholat disebut Imam. Al-Imam adalah suatu istilah yang berarti pemuka, dipakai dalam berbagai aspek kehidupan. Sejak awal istilah imam digunakan guna menyebut seseorang yang memimpin (amma) salat berjama'ah diantara para partisipan (ma'mun). Ikatan yang demikian erat dengan dimensi keagamaan kelihatannya menjadikan kurang dikaitkan dengan politik, sebagaimana dapat dilihat dari penggunaan khalifah bukan imam pada Abu Bakar dan penerusnya.

Istilah imam akhirnya mengalami perkembangan yang cukup luas, tidak hanya digunakan sebatas dalam pemimpin spritual dan penegak hukum, tapi lebih dari itu juga digunakan dalam ke-khalifahan (pemerintahan) dan amirulmu'minin (pemimpin orang mukmin). Para ulama mengartikan Imam sebagai orang yang dapat diikuti dan ditauladani serta menjadi orang yang berada di garda terdepan.⁷

c. *as-Sulthan*

Secara bahasa berasal dari kata yang berarti memaksa, dan menguasai. Istilah sulthan berkaitan dengan kekuasaan raja, istilah yang tumbuh dan berkembang ketika Negara-negara didunia menggunakan sistem monarki absolut, misalnya kerajaan Saudi Arabia. Dalam sejarah islam kata ini berkembang dari istilah khilafah islam yang bermarkas di Damaskus maupun di Baghdad, masing-masing memiliki legitimasi sebagai khilafah.⁸

d. *al-Malik*

Al-Malik berasal dari kata yang berarti pemilik perintah dan kekuasaan pada suatu bangsa, suku atau negeri. *Al-Malik*, akar kata nya terdiri dari tiga huruf, yaitu mim, lam dan kaf, artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *Malaka-Yamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term al-Malik bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan

⁷Jubair Situmorang, *Politik Ketatanegaraan Dalam Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 193

⁸Jubair Situmorang, *Politik Ketatanegaraan...*, 199

dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya term *al-Malik* itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik dan pemerintahan.⁹

e. Wali.

Kata Wali berasal dari bahasa arab yang berarti adalah ‘seseorang yang dipercaya’ atau ‘pelindung’, makna secara umum menjadi ‘Teman Allah’ dalam kalimat walīyu ‘Ilāh. Al Qur’an menjelaskan Wali Allah memiliki arti orang yang beriman dan bertakwa.¹⁰

3. Hakikat Kepemimpinan dalam Islam

Islam mengajarkan bahwa setiap orang mempunyai kedudukan kepemimpinan (*leadership*), bertanggungjawab terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Tugas kepemimpinan adalah melaksanakan ketaatan kepada Allah. Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pimpinan adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya, serta melaksanakan perintah-Nya dan meninggalkan semua larangan-Nya. Ibnu Taymiyah menyatakan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah. Pendekatan diri kepada Allah adalah dengan mentaati peraturan-Nya dan Rasul-Nya, dan ini merupakan tugas yang paling utama. Tugas yang sedemikian itu sering disalahgunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta.

Kewajiban adanya kepemimpinan didasarkan pada beberapa argumentasi berikut ini: *pertama*, firman Allah dalam surat alNisa’: 59 dan 83 tentang ketaatan pada *ulil amri*.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.(Q.S an-Nisa’ [4]: 59)

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ ﴿٨٣﴾

⁹Abu al-Qasim al-Qusyairi, *Risalah Qusyairiyah*, (Pentj. Umar Faruq), (Jakarta:Pustaka Amani, 1998), 580,

¹⁰Abu al-Qasim al-Qusyairi, *Risalah Qusyairiyah*,..., 582

Artinya: Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri). Kalau tidaklah Karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (Q.S an-Nisa'[4] 83).

Kedua, hadis Rasulullah yang menyatakan, “Barangsiapa mati dalam keadaan belum berbaiat, maka dia mati dalam keadaan jahiliyah”. Hadis kedua adalah, “Jika tiga orang di antara kalian bepergian, maka hendaklah salah satunya dipilih sebagai pemimpin” serta hadis ketiga, “Sesungguhnya manusia yang paling dicintai oleh dan paling dekat tempat duduknya dengan Allah pada hari kiamat adalah imam (pemimpin) yang adil...”

B. Kedudukan, Fungsi dan Tujuan Kepemimpinan dalam Islam

1. Kedudukan Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Islam

Menurut para pemikir muslim, (Ibn Khaldun, Salabi, al-Mawardi,) dalam (al-Mawardi, 2006), .keberadaan pemimpin adalah sebuah keharusan (wajib/fardhu) Kewajiban itu didasarkan pada ijma' (consensus) para sahabat dan tabi'in (para cendekiawan setelah masa sahabat). Namun para pemikir muslim berbeda pendapat tentang sumber argumentasi kewajiban itu. Sebagian berpendapat, kewajiban adanya kepemimpinan didasarkan pada argumentasi rasional (aqli) belaka, bukan bersumber dari syariat. Sementara sebagian lainnya menganggap kewajiban itu berasal dari ketentuan syariat. (agama).¹¹

Dalam pemikiran islam, pemimpin teladan haruslah luhur sekaligus bersahaja, memiliki visi dan inspirasi, dan melayani rakyatnya. Seorang pemimpin harus menjadi teladan atau mewujudkan sifat-sifat yang diharapkan, dan dikagumi kelompok yang diurus. Misalnya, pemimpin tentara perlu menunjukkan keberanian dan sifat-sifat perwira. Hal tersebut di atas merupakan salah satu contoh dari aspek keteladanan pemimpin yang harus diikuti oleh kaumnya dan menjadi salah satu contoh perbuatan yang baik dan terpuji untuk para anggotanya

¹¹Al-Mawardi, Abi al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Bashri al-Baghdadi. *Al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilayat al-Diniyyah*. (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah. 2006), 5

(karyawannya). Seorang pemimpin harus mempunyai keberanian seperti salah satu sifat Muhammad. Keberanianlah yang membuat orang bisa menghadapi bahaya tanpa takut, bertindak dengan berani di bawah tekanan, dan bertahan melalui kesulitan. Semua anggota kelompok, organisasi, atau masyarakat sepanjang zaman adalah sama, mereka semua manusia dengan hakikat kemanusiaan yang umum dan tetap. Maka seorang pemimpin sejati adalah orang yang menjadi teladan dalam sifat-sifat manusia tertentu, seperti kelembutan, kebajikan, kelembutan, sifat manusiawi, dan welas asih.¹²

2. Tujuan Kepemimpinan dalam Islam

Tujuan kepemimpinan dalam islam adalah agar urusan masyarakat dapat berjalan dengan lancar. Sebagaimana dalam buku yang ditulis oleh Ali Muhammad Taufiq yang berjudul *praktik manajemen berbasis al-qur'an* mengatakan bahwa seorang pemimpin agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, harus memiliki beberapa sifat diantaranya adalah:¹³

- a. Memiliki pengetahuan, kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuan terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat.
- b. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibanding dengan orang lain.
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Mempunyai kharisma dan wibawa di hadapan manusia.
- e. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.
- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinnya, agar orang lain simpatik kepadanya.
- g. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
- h. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka.

¹² John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010), 2

¹³ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), 37.

- i. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad, kemudian bertawakkal kepada Allah.
- j. Membangun kesadaran akan adanya (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas di manapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah.
- k. Memberikan santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.
- l. Mempunyai *power* pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.
- m. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan.
- n. Mau mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh.

3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan dalam Islam

Khazanah kepemimpinan yang dijelaskan para ulama muslim merupakan penjabaran sifat Rasulullah Saw sebagai sumber teladan kepemimpinan Islami. Sifat dan perilaku Rasulullah merupakan cerminan dari Al-Qur'an yang beliau ajarkan kepada para sahabat dan samapai kepada umatnya hingga saat ini. Berikut beberapa sifat kepemimpinan yang dijelaskan di dalam Al-Qur'an.

a. Amanah

Dalam Kamus Kontemporer (al-Ashr), amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya).¹⁴ Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasulullah SAW, ada sebuah ungkapan “kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah.” Ungkapan ini menurut Said Agil Husin AlMunawwar, menyiratkan dua hal:

¹⁴Aldo Redho Syam, “Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam”. *Jurnal At-Ta'dib*, 12:2 (December 2017), 57

- a. Apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT. (delegation of authority) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relatif, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya.
- b. Karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.¹⁵

Mengenai amanah ini, Allah SWT berfirman dalam surat al-Ahzab, ayat 72, yang berbunyi:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya: Sesungguhnya kami Telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh” (Q.s. al-Ahzab, [33]: 72)

Menurut ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu, sehingga gunung-gunung, bumi dan langitpun tidak bersedia memikulnya (Hamka dalam Raharjo, 2002),. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka ternyata kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu.¹⁶

Jika “amanah” dikaitkan dengan kepemimpinan, maka kepemimpinan efektif di lembaga pendidikan agama Islam, dapat digambarkan bahwa seorang pemimpin pendidikan yang mempunyai amanah meningkatkan prestasi lembaga pendidikan yaitu dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola komponen-komponen lembaga pendidikan, mulai sumber daya manusia (guru, tenaga administratif, dan peserta didik) dan sumber daya lain (sarana prasarana,

¹⁵Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002). 200.

¹⁶M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 2002). 195.

pendanaan, dan lingkungan) sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan standar proses pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.¹⁷

b. *Adil*

Al-Adil merupakan salah satu Asma' al-Husna, menunjuk kepada Allah sebagai pelaku. Dalam kaidah bahasa Arab, apabila kata jadian digunakan untuk menunjuk kepada pelaku, maka hal tersebut mengandung kesempurnaan.¹⁸ Kata Adil ini merupakan serapan dari bahasa arab '*adl*. Dalam Al-Qur'an istilah adil menggunakan tiga term yaitu '*adl*, *qisth* dan *haqq*. Dari akar kata '*a-d-l* sebagai kata benda, kata ini disebut sebanyak, 14 (empat belas) kali dalam Al-Qur'an. Sedangkan kata *qisth* berasal dari akar kata *q-s-th*, diulang sebanyak 15 (limabelas) kali sebagai kata benda.¹⁹ Sedangkan kata *haqq* dalam AlQur'an disebut sebanyak 251 kali. Adapun ayat-ayat yang berbicara mengenai keadilan antara lain:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ ۚ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ
لَهُ الدِّينَ ۚ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ

Artinya: Katakanlah: “Tuhanku men yuruh menjalankan keadilan». dan (katakanlah)”: “Luruskanlah muka (diri)mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana dia Telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)”. (QS. al-A'raaf [7]: 29).

Ayat di atas, menjelaskan bahwa Allah SWT menyuruh orang menjalankan keadilan. Secara konkret, yang disebut keadilan (*qisth*) itu adalah: (a) mengkonsentrasikan perhatian dalam shalat kepada Allah dan (b) mengikhhlaskan ketaatan kepada-Nya.²⁰¹⁹

¹⁷ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012). 89.

¹⁸Quraish Shihab, *Menyikap Tabir Ilahi; Asma' al-Husna dalam Perspektif al-Qur'an*, (Ciputat: Lentera Hati, 2004). 149.

¹⁹ Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial* 369.

²⁰ Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial* 369.

Allah SWT mewajibkan umat manusia agar setiap memutuskan perkara dengan secara adil, tidak berat sebelah, baik perlakuan adil tersebut kepada musuh, agama, ras, teman akrab, dan kerabat keluarganya. Karenanya, seluruh umat manusia, bukan saja para pemimpin secara universal, bahkan pemimpin secara personil untuk memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan keadilan. Kewajiban bagi kaum Muslim untuk saling membantu sesamanya membangun suatu tata kehidupan social baru dala skala keadilan Illahiah, yang dituntut iman mereka.²⁰ Sehingga keadilan menjadi keseharian dalam bertindak dan bersikap ditengah-tengah kehidupan bermasyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasinya semata-mata karena Allah. Sehingga ketika dua hal tersebut sudah tertanam maka akan melahirkan suatu tingkah laku yang baik. Pelaksanaan keadilan dalam kepemimpinan pendidikan diawali uswatun hasanah oleh pemimpin dengan berbuat adil pada diri sendiri, karena pemimpin pendidikan menjadi suri tauladan terhadap kepemimpinan yang lain sebagaimana telah diterapkan oleh Nabi dimana dalam kepemimpinannya ia telah mendidik manusia menuju ranah kehidupan yang sempurna disisiNya.

c. *Musyawahah (Syura)*

Musyawahah apabila diambil dari kata kerja *syawara-yusyawiru*, atau *syura*, yang berasal dari kata *syawara-yasyuru*, sebagaimana firman Allah SWT, dalam surat Ali Imran, ayat:159, yang berbunyi:

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

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah am pun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah men yukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali ‘Imran [3]: 159).

Dari kata *wa syawir hum* yang terdapat pada ayat ini mengandung konotasi “saling” atau “berinteraksi”, antara yang di atas dan yang di bawah.²¹ Dari pemahaman tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang baik adalah yang mengakomodir pendapat bawahannya artinya tidak otoriter. Penentuan kebijaksanaan kepemimpinan (pendidikan) dalam perspektif al-Qur’an harus didasarkan atas kesepakatan musyawarah yang merupakan keniscayaan dalam menangkap aspirasi masyarakat pendidikan secara keseluruhan terhadap kreativitas dan kredibilitas lembaga pendidikan yang harus diapresiasi secara timbal balik demi tercapainya kemajuan positif dalam pendidikan.²²

d. *Amr Ma’ruf Nahi Munkar*

Prinsip etika tauhid menjadi pegangan utama pemimpin pendidikan akan berimplikasi pada sikap melindungi komponen pendidikan dengan *manhaj* pemimpin bijaksana, yaitu *amar ma’ruf nahi munkar*,²³ sebagaimana firman Allah SWT, dalam surat Ali Imran, ayat:110, yang berbunyi:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali ‘Imran [3]: 110).

Ayat di atas, menurut Hasbi Ashshiddiqi, dalam (Redho Syam,2017), menunjukkan perintah *amar ma’ruf* dan *nahy munkar* yang diartikan sebagai segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah, sedangkan *munkar* ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada-Nya.²⁴ Dengan demikian dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan *amar ma’ruf* dan *nahy munkar* sangat

²¹ Dawam Raharjo, Ensiklopedi Al-Qur’an: Tafsir Sosial 443.

²² Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* 94.

²³ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* 95.

²⁴ Redho Syam, “Konsep Kepemimpinan...”, 62

ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan halhal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan *amr ma'ruf* dan *nahy munkar* sangat ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan halhal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan.

C. Sifat, Syarat, Kriteria, menjadi Pemimpin dan Kontruksi Kepemimpinan

1. Sifat Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Islam

Sifat-sifat pemimpin sejati lain adalah rendah hati. Kata rendah hati dalam bahasa inggris (*humility*), berasal dari kata latin *humus* atau tanah, yang terkait dengan *homo* atau manusia. Dalam kepemimpinan, teladan adalah segalanya. Bila pemimpin layak dihormati, maka rakyat akan bersedia bekerja untuknya. Bila kebajikan pemimpin layak dikagumi, wewenang pemimpin dapat ditegakkan. Dalam perjalanan, pemimpin suatu kaum adalah pelayan kaum itu. Menuntaskan tugas dengan sukses, memelihara kesatuan atau keutuhan kelompok., dan memperhatikan individu-individu. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang akan diikuti bawahannya, baik dalam keadaan sulit maupun mudah, dalam keadaan baik maupun buruk, karena mereka punya kepercayaan kepada sosok pemimpin, kemampuan pemimpin, pengetahuan pemimpin akan tugas yang dilakukan, dan karena mereka tahu mereka penting bagi sang pemimpin.²⁵

Prinsip dasar pemimpin tersebut sebagaimana yang digariskan dalam al-Qur'an dan Sunnah Nabi, dalam perkembangannya mengalami perluasan arti dan pemahaman. Bahkan tak jarang mengalami pembiasaan yang jauh dari prinsip dasar yang sesungguhnya. Hal ini tak lepas dari "hiruk pikuk" kepentingan politik dan kepentingan kelompok atau golongan.

2. Syarat menjadi Pemimpin Pandangan Ulama Islam Klasik

Para pemikir Islam klasik memberikan kriteria yang cukup ketat pada pemimpin demi terjaganya prinsip masalah itu. Konsekuensi dari kondisi

²⁵ John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010), 2

tersebut pada akhirnya berpengaruh pada penentuan syarat-syarat seorang pemimpin yang dirumuskan oleh para ulama dan fuqaha. Pendapat dan ijtihad mereka sangat tergantung dan ditentukan oleh situasi dan kondisi yang mengitarinya. Seperti pendapat para ulama dan fuqaha. Al-Mawardi, dalam (Jamal dan Kadarusman, 2014), tokoh utama dari kalangan *Qadhi* yang hidup pada abad pertengahan menyebutkan syarat utama bagi seorang pemimpin yaitu;²⁶

- a. Adil dalam arti yang luas,
- b. Punya ilmu untuk dapat melakukan ijtihad di dalam menghadapi persoalan-persoalan dan hukum,
- c. Sehat pendengaran, mata dan lisannya supaya dapat berurusan langsung dengan tanggung jawabnya,
- d. Sehat badan, sehingga tidak terhalang untuk melakukan gerak dan melangkah cepat,
- e. Pandai dalam mengendalikan urusan rakyat dan kemaslahatan umum,
- f. Berani dan tegas membela rakyat dan menghadapi musuh,
- g. Dari keturunan Quraisy.

Ibn Hisyam, dalam (Jamal dan Kadarusman, 2014), ulama fiqih besar pada zamannya menyebut lima syarat yang harus ada pada diri seorang pemimpin. Syarat ini lebih sederhana dibandingkan dengan al-Mawardi, yaitu:²⁷

- a. Dari kalangan Qurasy,
- b. *Baligh*, merujuk pada sabda Nabi, “Pena diangkat dari tiga golongan, anak-anak sampai dewasa, orang gila sampai sembuh, dan orang tidur sampai sadar”,
- c. Laki-laki, dasar yang digunakan adalah sabda Rasulullah, “Tidak akan beruntung suatu kaum yang menyerahkan urusan mereka kepada seorang perempuan”,

²⁶ Khairunnas Jamal dan Kadarusman: “Terminologi Pemimpin dalam Al-Qur’an” *Jurnal Pemikiran Islam*. 39:1 (Januari - Juni 2014), 119

²⁷ Jamal dan Kadarusman: “Terminologi Pemimpin....”, 120

- d. Muslim, karena Allah SWT berfirman “Allah tidak akan memberikan jalan kepada orang kafir untuk (menguasai) kaum mukmin” (Q.S. an-Nisa’ ayat 141),
- e. Paling menonjol di dalam masyarakatnya, mengetahui hukum-hukum agama, secara keseluruhan taqwa kepada Allah SWT, dan tidak diketahui berbuat fasik.

3. Kriteria menjadi Pemimpin

Imam Al-Ghazali, dikutip (Sjadzali, 1993) dalam (Khoirul Fata, 2012), memberikan beberapa kriteria pemimpin: (a) dewasa (aqil baligh); (b) otak yang sehat; (c) merdeka/bukan budak; (d) laki-laki; (e) keturunan Quraisy; (f) pendengaran dan penglihatan yang sehat; (g) kekuasaan yang nyata; (h) hidayah, daya pikir dan daya rancang yang kuat dan ditunjang oleh kesediaan bermusyawarah, mendengar pendapat serta nasehat orang lain; (i) ilmu pengetahuan; dan (j) *wara'* (kehidupan yang bersih dengan kemampuan mengendalikan diri, tidak berbuat hal-hal yang terlarang dan tercela).²⁸

4. Konstruksi Kepemimpinan

a. Pemikiran Ibnu Taimiyah

Dalam Islam apa yang kita sebut sebagai jabatan dan aktivitas politik termasuk dalam kategori amanat dan tugas publik (waliyat) seperti yang dipahami dalam syariat. Karena itu, seorang penguasa politik wajib menyampaikan amanat kepada pemberi amanat itu dan untuk menghukumi secara adil. Tujuan semua tugas publik (waliyat) adalah mewujudkan kesejahteraan material dan spiritual manusia.

Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa posisi kepemimpinan politik (sultan, mulk, amir) dan syariat saling melengkapi satu sama lain untuk membentuk sebuah pemerintahan yang berdasarkan syariat. Ibnu Taimiyah bersikukuh bahwa agama tidak dapat diamalkan tanpa kekuasaan politik. Tugas agama untuk memerintahkan kebaikan dan mencegah kemungkaran benar-benar tidak dapat dicapai kecuali kekuasaan dan otoritas pemimpin (imam).

²⁸ Ahmad Khoirul Fata, "Kepemimpinan Dalam ..." 11

Pendapatnya yang terkenal adalah “Agama tanpa kekuasaan, jihad, dan harta, sama buruknya dengan kekuasaan, harta, dan perang tanpa agama.”

Dalam pandangannya, Ibnu Taimiyah, tegaknya keadilan tidak mungkin dapat dicapai tanpa adanya kerjasama. Manusia berkumpul dan membentuk sebuah komunitas politik, kemudian menunjuk salah seorang sebagai pemimpin untuk mengorganisir untuk mewujudkan keadilan dan kebermanfaatn bersama.²⁹

b. Pemikiran Hamka dalam Tafsir al Azhar

Dalam Surat An-Nisa’ Ayat 59 Hamka menjelaskan, ada tiga pokok pembangunan kekuasaan dalam Islam, Pertama, Dalam ayat itu menjelaskan perintah taat pada Allah sebagai pemegang kendali dan penguasa tertinggi dan perintah ini ditujukan pada kaum/umat yang beriman, setelah itu kemudian orang beriman diperintahkan pula taat pada Rasul. Sebab taat kepada Rasul adalah lanjutan dari taat kepada Allah. Banyak perintah Allah yang wajib ditaati, tetapi tidak dapat dijalankan kalau tidak melihat contoh teladan. Maka contoh teladan itu hanya ada pada rasul dan dengan taat pada rasul barulah sempurna beragama.

Kemudian diikuti oleh perintah taat pada *Ulil Amri-minkum*, orang-orang yang menguasai pekerjaan, tegasnya orang-orang berkuasa di antara kamu atau daripada kamu. *Minkum* mempunyai dua arti: (1) “di antara kamu”, (2) “daripada kamu”. Maksudnya yaitu mereka yang berkuasa itu adalah daripada kamu juga, naik atau terpilih atau kamu akui kekuasaannya sebagai satu kenyataan.³⁰

Hamka menafsirkan Surat An-Nisa’ ayat 83, mengandung makna *ulil amri* dalam konteks ayat ini adalah sahabat-sahabat Nabi yang utama yang berada di sekeliling beliau. Karena *asbabun nuzul* ayat ini mengenai orang-orang *munafik* yang suka menyebarkan isu-isu yang tidak benar di sekeliling mereka dan itu membuat khawatir orang-orang beriman saat itu maka Allah memerintahkan dalam ayat tersebut seandainya ada berita atau khabar yang menimbulkan kecemasan hendaklah segera dikembalikan atau dirujuk kepada rasul dan para sahabatnya agar tidak terjadi kesalah pahaman diantara kaum muslimin saat itu.

²⁹Ibnu Taimiyah, *Siyasah Syar’iyah: “Etikapolitikislam”*, (Surabaya: Risalahgusti, 2005), 77

³⁰Hamka, *Tafsir al Azhar*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1987 Juz V.), 173

Dengan menganalisa pemikiran kedua tokoh dalam hal ini adalah Hamka dan Ibnu Taimiyah kita telah menemukan seperti apa konsep ulil amri dan dapat menggarisbawahi beberapa poin penting tentang konsep ulil amri menurut pemikiran mereka masing-masing. Penafsiran Ulil Amri menurut Ibnu Taimiyah dan Hamka berbeda dengan Ulil Amri pada masa sekarang ini, menurut mereka ulil amri yang wajib ditaati dan dipatuhi serta diteladani adalah pemimpin yang memiliki kapabilitas dan faqih dalam ilmu agama, ia dapat melaksanakan amanah dengan baik sesuai dengan syari'at Allah dan Rasulnya. Pemimpin seperti itulah yang wajib dipatuhi dan akan berdosa jika melanggar perintah dan tidak menaatinya.

Sedangkan pemimpin pada masa sekarang, tidak terkecuali pemimpin pendidikan, jika dia mampu memiliki semua kriteria yang layak bagi seorang pemimpin maka ia pun wajib ditaati aturannya, akan tetapi jika dia adalah seseorang yang lalai dan gemar bermaksiat dan telah menzholimi rakyatnya maka rakyatnya hanya diberikan kewajiban untuk mentaatinya sebatas hal-hal yang tidak melawan perintah Allah dan Rasul, jika perintah itu berlawanan dengan perintah Allah dan Rasul (Baca: korupsi, suap dan lain-lain) maka rakyat tidak ada kewajiban untuk mematuhi perintahnya dan pemimpin itu akan dimintai pertanggungjawaban atas perbuatan yang ia lakukan pada rakyatnya.

D. Hak, Kewajiban, dan Dasar-dasar Kepemimpinan dalam Islam

1. Hak Jadi Pemimpin Dalam Islam

Bagi umat muslim pemimpin yang utama dan terutama adalah Allah, dan semuanya terikat oleh keimanan untuk mematuhi hukum Allah. Jadi, semua pemimpin dalam segala organisasi baik bisnis, politik maupun agama juga pengikut Allah. Adapun hak manusia dalam kepemimpinan antara lain: *Pertama*; menjadi seorang pemimpin itu merupakan hak setiap Muslim asalkan ia mampu memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh agama Islam. Ini memberikan batas bagi para pemimpin islam dan menentukan tugas mereka dalam melayani orang-orang yang mereka pimpin. Pada dasarnya semua manusia merupakan khalifah Tuhan yang memiliki kesetaraan dalam kekhalifahan ini. Tidak ada pembagian

kelompok yang didasarkan pada perbedaan kelahiran dan kedudukan sosial. Semua orang mempunyai kedudukan dan status yang sama. Kriteria yang diunggulkan untuk menjadi seorang pemimpin adalah kemampuan pribadi dan karakternya,³¹

Kedua; tidak ada seorang pun yang dibedakan hanya karena perbedaan kelahiran, status sosial atau profesinya, yang dapat mengakibatkan terhambatnya pertumbuhan lahirnya atau merusak perkembangan kepribadiannya. Semua orang berhak untuk menikmati kemajuan yang sama. Jalan akan dibiarkan terbuka untuk siapapun yang ingin menciptakan kemajuan sebanyak mungkin dengan kemampuan dan bakat yang dimiliki. Oleh karena itu, setiap orang mempunyai hak untuk mencapai apa yang diinginkan dan dicita-citakannya. Hal inilah yang menjadi keunggulan dari suatu masyarakat Islam.³²

Dengan demikian, menjadi seorang pemimpin itu merupakan hak setiap Muslim asalkan ia mampu memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh agama Islam.

Kedua; Islam mengajarkan bahwa setiap orang mempunyai kedudukan kepemimpinan (*leadership*), bertanggungjawab terhadap orang-orang yang dipimpinya. Dalam Hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari Ibnu Umar, Rasulullah bersabda:

“...Tiap-tiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggung jawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin. Seorang imam (kepala negara, pemuka) menjadi pemimpin dan bertanggung jawab kepada rakyatnya. Seorang suami menjadi pemimpin di lingkungan keluarganya, dia bertanggung-jawab terhadap keseluruhannya. Seorang pesuruh (khadim) menjadi pemimpin dari harta benda majikannya, dia bertanggung jawab mengamankannya. Seorang anak menjadi pemimpin harta benda ayahnya, dia bertanggung jawab memeliharanya. Setiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggung jawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin.” (H.R. Bukhari dan Muslim).³³

Benang merah dari hadis itu, bahwa kepemimpinan esensinya merupakan profesi semua orang, dan oleh karenanya menjadi tanggung jawab masing-masing individu sesuai

³¹ Abul A'la al-Maududi, *Hukum dan Konstitusi Sistem Politik Islam*, Terjemahan Daliar Noer dari *The Islamic Law and Constitution*, (Bandung: Mizan, 1993), hal.169.

³² Abul A'la al-Maududi, *Hukum dan Konstitusi Sistem Politik Islam*, hal. 170.

³³ Hadis dari Ibnu Umar, diriwayatkan Bukhari, nomor Hadis 1084

kapasitasnya, baik sebagai seorang pejabat pemerintah, sebagai suami, isteri, maupun sebagai hamba sahaya. Dengan kata lain esensi kepemimpinan adalah tanggung jawab.

Keempat; Kebebasan Berpikir manusia. Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk mampu mengemukakan kritiknya. Para anggota diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang diajukan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suasana kebebasan berpikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasihati satu sama lain, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama.

2. Kewajiban Pemimpin Dalam Islam

Tugas kepemimpinan adalah melaksanakan ketaatan kepada Allah. Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pimpinan adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya, serta melaksanakan perintah-Nya dan meninggalkan semua larangan-Nya. Ibnu Taymiyah menyatakan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah. Pendekatan diri kepada Allah adalah dengan mentaati peraturan-Nya dan Rasul-Nya, dan ini merupakan tugas yang paling utama. Tugas yang sedemikian itu sering disalahgunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta.

Kewajiban adanya kepemimpinan didasarkan pada beberapa argumentasi berikut ini: *pertama*, firman Allah dalam surat alNisa': 59 dan 83 tentang ketaatan pada *ulil amri*.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.(Q.S an-Nisa' [4]: 59)

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّاعُوا بِهِمْ ۗ وَلَوْ رَدُّوهُ ﴿٨٣﴾

Artinya: Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri). Kalau tidaklah Karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (Q.S an-Nisa'[4] 83).

Kedua, hadis Rasulullah yang menyatakan, “Barangsiapa mati dalam keadaan belum berbaiat, maka dia mati dalam keadaan jahiliyah”. Hadis kedua adalah, “Jika tiga orang di antara kalian bepergian, maka hendaklah salah satunya dipilih sebagai pemimpin” serta hadis ketiga, “Sesungguhnya manusia yang paling dicintai oleh dan paling dekat tempat duduknya dengan Allah pada hari kiamat adalah imam (pemimpin) yang adil...”

Menurut para pemikir muslim, (Ibn Khaldun, Salabi, al-Mawardi,) dalam (alMawardi, 2006), keberadaan pemimpin adalah sebuah keharusan (wajib/fardhu) Kewajiban itu didasarkan pada ijma' (consensus) para sahabat dan tabi'in (para cendekiawan setelah masa sahabat). Namun para pemikir muslim berbeda pendapat tentang sumber argumentasi kewajiban itu. Sebagian berpendapat, kewajiban adanya kepemimpinan didasarkan pada argumentasi rasional (aqli) belaka, bukan bersumber dari syariat. Sementara sebagian lainnya menganggap kewajiban itu berasal dari ketentuan syariat. (agama).³⁴

Dalam pemikiran islam, pemimpin teladan haruslah luhur sekaligus bersahaja, memiliki visi dan inspirasi, dan melayani rakyatnya. Seorang pemimpin harus menjadi teladan atau mewujudkan sifat-sifat yang diharapkan, dan dikagumi kelompok yang diurus. Misalnya, pemimpin tentara perlu menunjukkan keberanian dan sifat-sifat perwira. Hal tersebut di atas merupakan salah satu contoh dari aspek keteladanan pemimpin yang harus diikuti oleh kaumnya dan menjadi salah satu contoh perbuatan yang baik dan terpuji untuk para anggotanya (karyawannya).

Seorang pemimpin harus mempunyai keberanian seperti salah satu sifat Muhammad. Keberanianlah yang membuat orang bisa menghadapi bahaya tanpa

³⁴Al-Mawardi, Abi al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Bashri al-Baghdadi. *Al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilayat al-Diniyyah*. (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah. 2006), 5

takut, bertindak dengan berani di bawah tekanan, dan bertahan melalui kesulitan. Semua anggota kelompok, organisasi, atau masyarakat sepanjang zaman adalah sama, mereka semua manusia dengan hakikat kemanusiaan yang umum dan tetap. Maka seorang pemimpin sejati adalah orang yang menjadi teladan dalam sifat-sifat manusia tertentu, seperti kelembutan, kebajikan, kelembutan, sifat manusiawi, dan welas asih.³⁵

Sifat-sifat pemimpin sejati lain adalah rendah hati. Kata rendah hati dalam bahasa Inggris (*humility*), berasal dari kata Latin *humus* atau tanah, yang terkait dengan *homo* atau manusia. Dalam kepemimpinan, teladan adalah segalanya. Bila pemimpin layak dihormati, maka rakyat akan bersedia bekerja untuknya. Bila kebajikan pemimpin layak dikagumi, wewenang pemimpin dapat ditegakkan. Dalam perjalanan, pemimpin suatu kaum adalah pelayan kaum itu. Menuntaskan tugas dengan sukses, memelihara kesatuan atau keutuhan kelompok, dan memperhatikan individu-individu. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang akan diikuti bawahannya, baik dalam keadaan sulit maupun mudah, dalam keadaan baik maupun buruk, karena mereka punya kepercayaan kepada sosok pemimpin, kemampuan pemimpin, pengetahuan pemimpin akan tugas yang dilakukan, dan karena mereka tahu mereka penting bagi sang pemimpin.³⁶

3. Dasar-dasar Kepemimpinan dalam Islam

Berbagai literatur yang membahas hakikat kepemimpinan dalam Islam dapat dikemukakan dasar-dasar kepemimpinan Islam sebagai berikut:³⁷

- a. Tidak mengambil orang kafir atau orang yang tidak beriman sebagai pemimpin bagi orang-orang Muslim karena bagaimanapun akan mempengaruhi kualitas keberagaman rakyat yang dipimpinnya. Dalam hal ini Rasulullah pernah bersabda, keberagaman rakyat bergantung keberagaman pemimpinnya. Allah telah memberikan patokan bagaimana kaum Muslim dalam mengangkat

³⁵ John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010), 2

³⁶ John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, ... 2

³⁷ John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, ... 2

pemimpinnya. Dalam hal ini Allah berfirman dalam surah Al-maidah ayat 51 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin (mu); sebahagian mereka adalah pemimpin bagi sebahagian yang lain. Barang siapa di antara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang dzholim." (Q.S Al-Maidah [5]: 51).

- b. Setiap kelompok orang bahkan dalam kelompok lebih dari tiga orang diperlukan adanya pemimpin. Guna mencapai tujuan organisasi, disamping memiliki anggota, juga harus mengangkat pemimpin sebagai penanggung jawab organisasi tersebut. Nabi Muhammad SAW bersabda:

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُرْمَرُوا أَحَدَهُمْ

Artinya : "Jika tiga orang berjalan dalam perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin." (Hadis Riwayat Abu Dawud.)

Asy-Syaukani menjelaskan bahwa dalam ungkapan hadis tersebut terdapat dalil bahwa Rasulullah Saw. mensyariatkan bagi setiap kumpulan tiga orang atau lebih hendaklah mereka mengangkat salah seorang dari mereka sebagai *amir* atas mereka. Sebab, pengangkatan *amir* itu bisa menyelamatkan dari perbedaan yang mengantarkan pada pertikaian. Tanpa adanya pengangkatan *amir*, masing-masing akan bersikukuh dengan pendapatnya dan berbuat sesuai keinginan (hawa nafsu) masing-masing. Akhirnya, mereka akan celaka. Pengangkatan seorang *amir* itu akan meminimalkan adanya perbedaan dan pendapat akan menyatu. Jika pengangkatan *amir* itu disyariatkan bagi tiga orang yang bepergian bersama di muka bumi, tentu bagi kelompok orang yang lebih banyak yang tinggal bersama di suatu wilayah, sementara mereka memerlukan adanya *amir* untuk mengangkat kedzaliman dan menyelesaikan persengketaan, maka pengangkatan amir itu lebih utama dan lebih urgen.³⁸

³⁸ Asy-Syaukani, Nayl al-Awthâr min Ahâdîts Sayid al-Akhyâr Syarh Muntaqâ al-Akhhâr, (Beirut : Dar al-Jayl), 156-157.

- c. Pemimpin harus orang yang memiliki keahlian dibidangnya dan kehancuran jika menyerahkan urusan umat kepada seseorang yang bukan ahlinya atau yang tidak memiliki kemampuan untuk memimpin. Sabda Nabi Muhammad SAW:

إِذَا ضُبِعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ : قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ : قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; „bagaimana maksud amanat disia-siakan? „Nabi menjawab; “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.”(Hadis Riwayat Bukhari No. 6015)

- d. Pemimpin harus bisa diterima, mencintai dan dicintai umatnya, mendoakan umat dan didoakan. Bukan sebaliknya dibenci dan membenci, melaknat dan dilaknat umat. Nabi Muhammad bersabda:

حَيَارُ أَيْمَانِكُمْ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَتُحِبُّونَكُمْ وَتُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَتُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ وَشِرَارُ أَيْمَانِكُمْ الَّذِينَ تَبْغِضُونَهُمْ وَتُبْغِضُونَهُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَتَلْعَنُونَكُمْ

Artinya: "Sebaik-baik pemimpin adalah mereka yang kamu cintai dan mencintai kamu, kamu berdoa untuk mereka dan mereka berdoa untuk kamu. Seburuk-buruk pemimpinmu adalah mereka yang kamu benci dan mereka yang membenci kamu, kamu melaknati mereka dan mereka melaknati kamu." (Hadis Riwayat Muslim No. 3477).

- e. Mengutamakan, membela, dan mendahulukan kepentingan umat, menegakkan keadilan, melaksanakan syariat, berjuang menghilangkan segala bentuk kemungkaran, kekufuran, kekacauan dan fitnah. Tidak bertindak otoriter, arogan dan sewenang-wenang, serta fanatik terhadap golongan.
- f. Pemimpin harus sehat dan kuat, seorang pemimpin juga seharusnya mempunyai sifat-sifat utama rasul, yaitu: benar (*shiddiq*), terpercaya (amanah), yakni bersedia memikul tanggung jawab dengan aman dan tanpa keraguan, menyampaikan, melaksanakan tugas (*tabligh*), dan cerdas (*fathanah*), serta mencintai persatuan dan benci perpecahan.

BAB IV

KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan agar kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif didalam pencapaian tujuan – tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, karena seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikannya maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan.

Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Karena sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi terdapat berbagai dimensi, bersifat unik karena sekolah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Oleh karena sekolah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Pentingnya kepemimpinan dalam dunia pendidikan diantaranya untuk membimbing suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan bersama dari kelompok tersebut. Kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih dalam menggunakan pengaruh, wewenang, dan kekuasaannya terhadap orang lain, yaitu seluruh komponen dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial yang baik dalam lembaga pendidikan tersebut.

A. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam

1. Makna dan Hakikat Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam

a. Makna kepemimpinan pendidikan

Berbicara kepemimpinan pendidikan didasarkan pada pemikiran para ahli yang telah berupaya memberikan pemahaman kepemimpinan, diantaranya Ralp M. Stogill, Sondang P Siagian dan Fred E. Fiedler. *Pertama*; Ralp M. Stogill berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentu dan pencapaian tujuan. *Kedua* Sondang P Siagian berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Dan *ketiga* Fred E. Fiedler yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dan kegiatan-kegiatan.¹

Ada hubungan antara manajemen dengan kepemimpinan. Sondang P. Siagian menegaskan bahwa inti manajemen ialah kepemimpinan. Dengan pengertian lain, manajemen lebih luas daripada kepemimpinan, atau kepemimpinan berada dalam lingkup manajemen.

Jika beberapa pengertian pemimpin tersebut diterapkan diterapkan dalam organisasi lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai usaha untuk mengerakan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.²

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.³

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan *sebagai al-riayah, al-imarah, al-qiyadah*, atau *al-zaamah*. Sementara itu, untuk meyebut istialah kepemimpinan pendidikan, para ahli lebih memilih istilah *qiyadah*

¹Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia , *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 124.

² A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendididkan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 45

³ Tim Dosen Adpen UPI. *Manajemen Pendidikan, ..., 125*.

tarbawiyah. Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting. Nabi Muhammad SAW bersabda: “Dari Abu Saïd dari Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah bersabda, “Apabila tiga orang keluar berpergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin.” (HR. Abu Dawud).⁴

b. Hakikat Kepemimpinan dalam Organisasi Lembaga pendidikan Pendidikan Islam

Salah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan islam adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. karena ia merupakan pemimpin dilembaganya,

Mulyasa menyatakan, kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya. Sekolah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolahnya. Maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.⁵

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah salah satunya adalah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan

⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), 268-269.

⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 24.

- misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan. Maka dari itu, fungsi kepemimpinan Pendidikan
- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan,
 - b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan,
 - c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling efektif dan efisien,
 - d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan
 - e. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.⁶

2. Kepala Sekolah/madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan Islam

Kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.⁷ Artinya, kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) disekolah.⁸

Kepemimpinan pendidikan pada hakikatnya adalah aktor yang bertanggungjawab terhadap sebuah rencana yang kemudian di aplikasikan dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ach. Muhyi, dalam

⁶Mulyasa, E *Menjadi Kepala....*, 26.

⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2002), 83

⁸Rahman, dkk. *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Sumedang: Alqaprint 2006), 106

(Zahroh Luthfita, 2016), dimana pemimpin dan kepemimpinan yang baik itu dapat diuraikan sebagai berikut: ⁹

- a. Sebagai penanggungjawab, pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan.
- b. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi.
- c. Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi.
- d. Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengawasan serta pengelolaan sumber daya yang ada.
- e. Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi dan lain-lain.

Sebagaimana oleh Nawawi, dalam (Zahroh Luthfita, 2016), ditegaskan bahwa “setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan (leadership) dan manajemen (management) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.”¹⁰ Oleh karenanya kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan putra-putranya.

Makna kepemimpinan Pendidikan Agama Islam, adalah seorang pemimpin sebagai individu yang bertanggung jawab di lembaga pendidikan agama Islam, mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat di manfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan agama Islam yang bermutu menjadi salah faktor penting yang dapat mendorong, memobilisasi, menggerakkan, mengorganisir, dan memanfaatkan sumber daya lembaga

⁹Illa Zahroh Luthfita. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Ari Jogoroto Jombang). Tafaqquh: Jurnal Penelitian dan Kajian Keislaman*. 4:1, (Juni 2016), 94

¹⁰ Zahroh Luthfita. “Kepemimpinan: Pengembangan...”, 94.

pendidikan agama Islam yang ada dilembaganya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga pendidikan agama Islam.

Islam telah memberikan landasan bahwa kepemimpinan sangatlah penting dalam kehidupan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan dan dapat mempengaruhi orang lain dan seorang pemimpin harus mampu membuat perubahan yang baik. Untuk hal itu, Allah SWT berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat sebagai 133 berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ
مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٣٣﴾

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.s. al-Baqarah, [2]: 133).

Kepemimpinan sebuah fenomena yang kompleks sehingga amat sukar untuk dibuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan. Untuk mendapatkann gambaran tentang arti kepemimpinan, Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan meruapakan hal yang sangat dibutuhkan dalam memimpin sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang terggabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin

memegang peran penting dalam organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin.

Secara definitif, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pimpinan. Namun demikian, walaupun dari definisi kepemimpinan tersebut bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melaksanakan apa yang dikendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, Namun ternyata proses mempengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda. Proses pelaksanaan kegiatan mempengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan kepemimpinan.¹¹

3. Sifat-sifat Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam

a. Sifat-sifat Individu Kepemimpinan

Ordway Tead dalam (Engkoswara, 2012), berpendapat bahwa peranan pemimpin akan berhasil apabila memiliki 10 sifat kepemimpinan sebagai berikut:¹²

- 1) Energi jasmaniah dan mental; Ia memiliki kekuatan fisik yang tangguh dan mentalitas baja yang tak pernah menyerah dalam menjalankan kepemimpinannya.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah; Ia menyadari betul memelihara tujuan dan mengupayakan keberhasilan.
- 3) Antusiasme; Ia memiliki keyakinan dalam usahanya sehingga bekerja dengan optimisme yang tinggi.
- 4) Keramahan dan kecintaan; Sikap ramah yang menguntungkan pemimpin adalah keramahan yang tulus diikuti dengan penuh kasih sayang kepada sesama.
- 5) Integritas; Pemimpin yang memiliki integritas adalah seorang yang memiliki kepribadian utuh yang dapat dijadikan teladan.

¹¹ Muhaimin. 2009, *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Predana Media Group, 2009), 29.

¹² Engkoswara, *Administrasi Pendidikan cet.3* (Bandung: Alfabeta, 2012).179

- 6) Penguasaan teknis; Penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian dalam bidangnya membuat bawahan percaya dan ini menimbulkan kewibawaan.
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan; Saat mengambil keputusan pemimpin harus tegas dalam memutuskan persoalan dengan didasari prosedur yang benar dan pelaksanaan yang konsisten.
- 8) Kecerdasan; Pemimpin yang cerdas adalah pemimpin yang mampu berfikir rasional dan menggunakan hati dalam melaksanakan kepemimpinannya.
- 9) Keterampilan mengajar; Ia harus mampu mendidik, melatih, dan membimbing anggota secara emphatik.
- 10) Kepercayaan (faith); Pemimpin yang dipercaya akan disenangi dan dengan penuh kerelaan anggota akan mengikuti semua perintah.

b. Sifat-sifat kondusif yang harus dimiliki oleh pemimpin

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

- 1) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaan/ organisasinya.
- 2) Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibanding orang lain (QS. Al-Baqorah: 247).
- 3) Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (QS. Ibrahim: 4).
- 4) Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain (QS. Hud: 91).
- 5) Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu (QS. Shad: 26).
- 6) Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya (QS. Ali-Imaran: 159).
- 7) Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan (QS. Ali-Imran: 159).
- 8) Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (QS. Ali-Imran : 159).

- 9) Menerbitkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakal kepada Allah (QS. Ali Imran: 159).
- 10) Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah (muraqabah) sehingga terbina sikap ikhlas dimana pun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.
- 11) Memberikan santunan sosial (takaful ijtima') kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak (QS. Al-Hajj: 41).
- 12) Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran (QS. Al-Hajj: 41).
- 13) Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan, dan lingkungan (QS. Al-Baqarah: 205).
- 14) Bersedia mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (QS. Al-Baqarah: 206).

B. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan Agama Islam

1. Peran Kepala Sekolah/madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan Agama Islam

Kepala madrasah, sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam, selain memimpin penyelenggaraan pendidikan di madrasahnyanya, juga melaksanakan sejumlah peran/fungsi kepala madrasah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks:¹³

- a. Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas membimbing guru, karyawan, siswa mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.

¹³ Muhaimin. *Manajemen Pendidikan.*, 126.

- b. Dalam penerapannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.
- c. Sebagai administrator kepala sekolah bertugas, mengelola administrasi, KBM dan BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan dan urusan rumah tangga sekolah.
- d. Sebagai supervisor kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervisi.
- e. Sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, melakukan komunikasi.
- f. Sebagai pembaru kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf dan orang tua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan.
- g. Sebagai pembangkit minat kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membunagun prinsip penghargaan dan hukuman.

Disinilah kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan sebuah lembaga pendidikan Islam, oleh sebab itu untuk menjadi seorang kepala sekolah/madrasah yang sukses harus mempunyai semangat untuk memiliki kinerja yang tinggi untuk mengembangkan wawasan dan keterampilan diri serta mampu memahami tugas dan fungsinya dari setiap unsur sekolah agar setiap potensinya dapat tersalurkan secara proposional.

2. Peran Utama Kepala Sekolah/madrasah sebagai pemimpin Pendidikan Islam

Jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyanggah profesi guru. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi. Di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (yang sekarang berganti nama menjadi Kementerian Pendidikan Nasional, Kemendiknas) telah cukup lama dikembangkan paradigma baru administrasi atau

manajemen pendidikan, di mana kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*.¹⁴

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, 2006 dalam (Agustinus Hermino, 2016), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai; *educator* (pendidik); manajer; administrator; supervisor (penyedia); leader (pemimpin); pencipta iklim kerja; dan wirausahawan. Peran utama kepala sekolah itulah, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih maju dan dapat menjanjikan masa depan para pengguna.¹⁵

Jika merujuk pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah juga harus berjiwa wirausaha atau *entrepreneur*. Atas dasar itu, dalam kerangka menjalankan fungsinya, kepala sekolah/madrasah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang berjumlah tujuh fungsi tersebut. Dimana tujuh fungsi kepala sekolah/madrasah Mulyasa, dalam (Adrian Putra. 2014), mengistilahkan EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*), dijelaskan sebagai berikut:¹⁶

a. Educator

Educator, yaitu kepala sekolah sebagai pendidik, jabatan kepala sekolah adalah tugas tambahan yang bersifat sementara yang berfungsi sebagai pengendali sistem sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah sebagai pendidik (*Edukator*) Sebagai pendidik, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, menggerakkan kegiatan belajar mengajar yang merupakan intu dari proses pendidikan, memiliki strategi

¹⁴ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*. (Bandung: Alapabeta, 2012), 79.

¹⁵Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. (Jogyakarta: Pustaka Pelajar. 2014), 142.

¹⁶Jezi Adrian Putra. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Pariaman" *Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan* " 2: 1, (Juni 2014), 347-8. 8

yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya.

b. *Manager*

Manager, yaitu kepala sekolah sebagai seorang pengelola semua sumber daya sekolah untuk dapat berjalan efektif dan efisien mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai pelaksana administrasi (*Administrator*) sekaligus pengelola (*Manajer*) di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk mampu menerapkan kurikulum dengan baik, mengelola sarana dan prasarana agar mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

c. *Administrator*

Administrator, yaitu kepala sekolah sebagai penggerak seluruh elemen sekolah untuk bekerja secara individu maupun kelompok dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Kepala sekolah sebagai pelaksana administrasi (*Administrator*) sekaligus pengelola (*Manajer*) di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk mampu menerapkan kurikulum dengan baik, mengelola sarana dan prasarana agar mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

d. *Supervisor*

Supervisor, yaitu kepala sekolah sebagai sosok yang terus memantau dan mengembangkan potensi setiap unsur organisasi sekolah dengan rencana dan ukuran yang jelas. Kepala sekolah sebagai pengawas (*Supervisor*) memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif.

e. *Leader*

Leader, yaitu kepala sekolah sebagai seorang pimpinan yang terus melakukan yang baik sehingga menjadi tauladan yang ditiru bawahannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*Leader*) dengan menjadi pemimpin yang mampu

membangun dan menjalin komunikasi yang harmonis kepada *stakeholders* sekolah sehingga mendapatkan ide dan gagasan baru untuk memajukan sekolah yang lebih baik.

f. Inovator

Inovator, yaitu kepala sekolah sebagai motor yang menggerakkan perubahan dan melakukan inovasi guna memperbaiki situasi saat ini menjadi situasi yang lebih baik dimasa mendatang. Kepala sekolah sebagai pembaharu (*Innovator*) dengan menjadi pemimpin yang mampu membangun dan menjalin komunikasi yang harmonis kepada *stakeholders* sekolah sehingga mendapatkan ide dan gagasan baru untuk memajukan sekolah yang lebih baik.

g. Motivator

Motivator, yaitu kepala sekolah sebagai sosok yang mampu menggerakkan dan mendorong setiap bawahan untuk bekerja secara optimal mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemberi motivasi (*Motivator*) terutama Kepada pendidik dalam menjalankan tugasnya serta dalam mengembangkan inovasi yang telah kepala sekolah berikan. Bentuk motivasi yang kepala sekolah berikan sangat beragam, baik berupa materi maupun diklat dan pelatihan yang menunjang kinerja pendidik. 15

3. Fungsi Pokok Kepemimpinan Pendidikan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan pendidikan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Menurut James F. Stoner, agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu: ¹⁷

- a. *Task Related/Problem Solving Function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat;
- b. *Group Maintenance function/Social Funcion*, dalam fungsi ini pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya melerai

¹⁷ James. A. F Stoner. 2006. "*Manajemen*", Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 2006),105.
Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam Bab 1 Konsepsi Kepemimpinan PAI | 59

kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Senada dengan Leslie, fungsi-fungsi manajemen menurut Henry Fayol seperti yang dikutip Hani Handoko menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari lima aspek, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan, dalam (Rohmat 2006), tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Diantara fungsi kepemimpinan antara lain:¹⁸

a. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat-manfaat tersebut antara lain :

- 1) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan;
- 2) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui;
- 3) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai. Perencanaan meliputi dua hal, yaitu :
 - (a) Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus;
 - (b) Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan.

¹⁸ Rohmat . “Kepemimpinan Pendidikan” *Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan Istana*. 11:1 (Jan-Apr 2016), 5

b. Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

c. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

d. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

e. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

f. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya. Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya.¹⁹[19]

4. Tugas dan Wewenang Tanggung Jawab Kepemimpinan dalam Persepektif Islam

a. Tugas Kepemimpinan Pendidikan

Tugas seorang pemimpin adalah menggerakkan dan mengarahkan, menuntun, memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Nawawi dalam (Hermi Elvira, 2017), mengatakan kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan.²⁰ Sedangkan tugas dan tanggungjawab yang dipimpin adalah mengambil peran aktif dalam mensukseskan pekerjaan yang dibebankannya tanpa adanya kesatuan komando yang didasarkan atas satu perencanaan dan kebijakan yang jelas, maka rasanya sulit diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai dengan baik. Bahkan sebaliknya, yang terjadi adalah kekacauan dalam pekerjaan. Inilah arti penting komitmen dan kesadaran bersama untuk mentaati pemimpin dan peraturan yang telah ditetapkan.

Menurut Dede Rosyada (2002:292-293) tugas kepala sekolah yaitu:

²⁰ Hermi Elvira, "Persepsi Guru Tentang...", 55.

- a. Melakukan kerjasama yang baik dengan guru dalam penetapan kurikulum dan proses pembelajaran.
- b. Mendorong semua guru untuk melakukan yang terbaik dalam bidang dan kewenangannya.
- c. Mendorong guru agar terus melakukan perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya.
- d. Melakukan peningkatan skill dan profesionalisme guru dalam memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan.
- e. Menyediakan sumber-sumber belajar, alat serta berbagai fasilitas belajar yang dapat mendukung peningkatan kualitas guru.
- f. Meningkatkan iklim kerja yang simulative dan sesuai dengan berbagai kebutuhan dan kemajuan sekolah.
- g. Memberikan pelayanan dengan mudah bagi para guru, mudah diakses dan dapat memberikan berbagai jalan keluar dalam berbagai persoalan yang dihadapi guru dalam kelasnya.
- h. Memberikan kepercayaan yang penuh kepada guru untuk mengembangkan kualitas dalam batas kewenangan dan harus berusaha mengusahakan berbagai fasilitas untuk mendukung kreatifitas guru.
- i. Memberdayakan guru dan stafnya.

Di samping itu, kepala sekolah/madrasah harus berusaha keras menggerakkan para bawahannya untuk berubah, setidaknya mendukung perubahan yang dirintis kepala sekolah secara proaktif, dinamis, bahkan progresif. Sistem kerja para bawahan lebih kondusif, kinerja mereka dirangsang supaya meningkat, disiplin mereka dibangkitkan, sikap kerja sama mereka lebih dibudayakan, dan suasana harmonis di antara mereka perlu diciptakan. Perubahan kondisi ini sebagai syarat untuk mendukung perubahan-perubahan sekolah yang lebih besar secara signifikan.

Dari sembilan tugas kepala sekolah tersebut haruslah dilaksanakan dengan baik agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efektif dan efisien kepala sekolah. Oleh

karena itu diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dalam melaksanakan tugasnya.

b. Wewenang dan Tanggungjawab Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan yang juga merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Hidjirachman Ranupandojo et., al., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku *“Effective Leadership and the motivation of Human Resources”* dalam (Sri Praptono.2016), menyatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:²¹

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya)
- b. Melengkapai para karyawan dengan sumber-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan yang menkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian pada karyawan.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah Swt di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang

²¹ Sri Praptono. “Kepemimpinan Dan Fungsi Integrasi” *Jurnal Majalah Ilmiah Inspiratif* 01:01, (Januari 2016), 24

dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab dihadapan Allah Swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah Swt berfirman:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ

Artinya "...dan orang-orang yang memelihara amanah (mereka, dan orang-orang yang memelihara sholatnya." (Qs. Al Mu'minin [23]: 8-9).

Dalam hal ini seorang pemimpin akan diminta pertanggung jawabannya atas segala kepemimpinannya dalam islam Rasulullah saw. bersabda:

حَدِيثُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فكلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

Artinya: Abdullah bin Umar r.a meriwayatkan bahwa Rasulullah saw bersabda: "setiap kalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya. Amir (kepala negara) adalah pemimpin manusia secara umum, akan dimintai pertanggungjawaban atas mereka. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas mereka. Seorang istri adalah pemimpin didalam rumah tangga suaminya dan terhadap anak-anaknya dan dia akan diminta pertanggungjawaban atas mereka. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dia akan diminta pertanggungjawaban atasnya"²²

Dari hadist tersebut, dapat difahami bahwa substansi kepemimpinan adalah bentuk-bentuk konkret dari jiwa pemimpin. Salah satu bentuk konkret itu adalah sifat terampil dan wibawa serta cerdas mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang merupakan cita-cita dan tujuan yang diraih oleh pemimpin.

Pemimpin di lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab besar, karena peran mereka seperti kemampuan untuk membuat keputusan dan keterampilan dalam

²² Muhammad Fuad Abdul Baqi.. *Al-Lu'lu' Wal Marjan*. (Jakarta: Ummul Qura 2013), 835.

membuat ide-ide baru sebagai tuntutan masyarakat. Menjadi pemimpin di lembaga pendidikan Islam tidak hanya dituntut menguasai berbagai teori kepemimpinan, tetapi juga harus bisa menerapkannya di lembaga itu. Beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah lembaga pendidikan Islam harus bergantung pada hal-hal yang telah diperintahkan oleh Allah SWT. Prinsip kepemimpinan dalam Islam yaitu kepercayaan, adil, musyawarah, dan amar ma'ruf nahi munkar. Sedangkan kualifikasi pemimpin dalam pendidikan Islam sebagai berikut: tulus, selalu mengambil inisiatif, mampu menciptakan jaringan dan menggunakannya, dapat dipercaya, bekerja keras dan sungguh-sungguh, menguasai masalah dan dapat menyelesaikannya, memiliki integritas tinggi, memiliki nyali tinggi dan tidak takut risiko, jujur dan terbuka, siap berkorban, tegas, cerdas dalam melihat, mendengarkan, mengevaluasi, menilai, memutuskan, dan menyelesaikannya, mampu berkomunikasi, dan Baik dalam mu'amalah.

Setiap lembaga atau organisasi tentu memiliki pemimpin yang menggerakkan dan mengatur jalannya sebuah lembaga atau organisasi tersebut, tidak terkecuali pada lembaga pendidikan sekolah/madrasah/PT yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah, ketua sekolah tinggi, Rektor universitas dan institut. Dalam konteks pendidikan agama Islam madrasah, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid sebagai orang yang menerima pelajaran. Dengan demikian bahwa, dapat dikatakan keberhasilan dan kemajuan sebuah madrasah tidak terlepas dari bentuk usaha dan keterampilan kepala /madrasah dalam mengatur, mengelolah, menggerakkan dan mendayagunakan potensi yang di milikinya guna mencapai tujuan yang dicapai oleh madrasah. Seorang kepala madrasah adalah pemimpin pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah/madrasah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengawasi hasil pembelajaran yang dicapai. Dengan begitu, kepala sekolah dapat memrankan diri sebagai fasilitator yang memudahkan

berkembangnya kerjasama semua personil dan sekolah dan membantu anak mudah mengikuti pembelajaran di madrasah.

2.4 Syarat dan Ciri-ciri kepemimpinan Pendidikan

Ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

- a. Kekuasaan, Kekuasaan adalah otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu;
- b. Kewibawaan, Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya;
- c. Kemampuan, Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi dari anggota biasa.²³

Sementara itu Stodgill yang dikutip oleh Isjoni menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain:²⁴

- a. Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai;
- b. Prestasi, gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu;
- c. Tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif;
- d. Partisipasi aktif, memiliki stabilitas timnggi, kooperatif, mampu bergaul;
- e. Status, kedudukan social ekonomi cukup tinggi dan tenar.

M. Ansori Ardiansyah menjelaskan bahwa seorang pemimpin paling tidak harus memiliki tiga ciri, yaitu:²⁵

- a. Penglihatan Sosial, Artinya suatu kemampuan untuk melihat dan mengerti gejala-gejala yang timbul dalam masyarakat sehari-hari;
- b. Kecakapan Berfikir Abstrak, Dalam arti seorang pemimpin harus mempunyai otak yang cerdas, intelegensi yang tinggi. Jadi seorang pemimpin harus dapat menganalisa dan mumutuskan adanya gejala yang terjadi dalam kelompoknya, sehingga bermanfaat dalam tujuan organisasi;

²³

²⁴ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2007, hal : 68

²⁵

- c. Keseimbangan Emosi, Orang yang mudah naik darah, membuat ribut menandakan emosinya belum mantap dan tidak memiliki keseimbangan emosi. Orang yang demikian tidak bisa jadi pemimpin sebab seorang pemimpin harus mampu membuat suasana tenang dan senang. Maka seorang pemimpin harus mempunyai keseimbangan emosi.

2.5 Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Istilah kepemimpinan dalam Islam ada beberapa bentuk, yaitu *khilafah*, *imamah*, *imarah*, *wilayah*, *sultan*, *mulk* dan *ri'asah*. Setiap istilah ini mengandung arti kepemimpinan secara umum. Namun istilah yang sering digunakan dalam konteks kepemimpinan pemerintahan dan kenegaraan, yaitu *Khilafah*, *imamah* dan *imarah*.²⁶[22] Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafa-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-'aud* atau *al-balad* yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa'* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.²⁷[23]

Kata khalifah sering diartikan sebagai pengganti, karena orang yang menggantikan datang sesudah orang yang digantikan dan ia menempati tempat dan kedudukan orang tersebut. Khalifah juga bisa berarti seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak dan berbuat sesuai dengan ketentuan-ketentuan orang memberi wewenang. Arti menggantikan yang lain yang dikandung kata khalifah berarti melaksanakan sesuatu atas nama yang digantikan, baik orang yang digantikannya itu bersamanya atau tidak. Istilah ini di satu pihak, dipahami sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata sultan. Di lain pihak, cukup dikenal pula pengertiannya sebagai wakil Tuhan di muka bumi yang mempunyai dua pengertian. Pertama, wakil Tuhan yang diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.

Menurut M. Dawam Rahardjo, istilah khalifah dalam al-Qur'an mempunyai tiga makna. *Pertama*, Adam yang merupakan simbol manusia sehingga kita dapat mengambil kesimpulan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. *Kedua*, khalifah berarti pula generasi penerus atau generasi pengganti; fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. *Ketiga*, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan.²⁸[24]

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk 'majelis fukaha'.²⁹[25] Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah Saw, yang maknanya sebagai berikut :

"Ingatlah! Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, wanita adalah pemimpin bagi kehidupan rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Ingatlah! Bahwa kalian adalah sebagai pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya,"

Allah juga berfirman dalam al-Qur'an dalam surah an-Nisa' ayat 59, yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا.

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu,

maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya".30[26]

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yang dikenal dengan istilah "STAF", yakni :

1. Siddiq (jujur) sehingga ia dapat dipercaya;
2. Tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi;
3. Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya;
4. Fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Menurut Mochammad Teguh kepemimpinan mempunyai menjadi 3 kata kunci, yaitu:

- d. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*), artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, maka jika tidak ada pengikut atau bawahan, tak ada pemimpin;
- e. Kepemimpinan merupakan suatu proses, artinya proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas atau posisi jabatan saja, karena dipandang tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin, artinya seorang pemimpin harus melakukan sesuatu;
- f. Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat

dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi.³¹

C. Karakteristik dan Syarat Kepemimpinan Pendidikan Islam

Secara garis besar, setiap orang yang diangkat menjadi seorang pimpinan didasarkan atas beberapa kelebihan yang dimilikinya dari pada orang-orang yang dipimpin. Karena itu untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu, yakni karakteristik atau sifat-sifat yang baik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.³²

Menurut Mujamil Qomar, karakteristik dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan antara lain:³³

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
- b. Memfungsikan keistimewaan yang lebih di banding orang lain.
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain.

Secara umum karakteristik pemimpin pendidikan menurut perspektif pendidikan Islam adalah sama dengan karakteristik yang dituntut dalam pendidikan pada umumnya, sebagai mana yang telah diuraikan terdahulu, maksudnya pendidikan Islam tidak menolak semua sifat atau karakteristik yang telah ditawarkan oleh para ahli pendidikan tersebut, karena apa yang ditawarkan tersebut semuanya sesuai dengan pendidikan Islam. Meskipun begitu dalam pendidikan Islam ada hal-hal yang sangat ditekankan mengenai karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam.

Karakteristik yang harus dimiliki oleh kepemimpinan pendidikan Islam juga lebih kepada bagaimana karakteristik yang dicerminkan oleh nabi Muhammad saw., beliau selalu memperlakukan orang dengan adil dan jujur. Beliau tidak hanya berbicara dengan kata-kata, tapi juga dengan perbuatan dan

³¹ Mochammad Tegu, dkk. *Latihan Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar*, Yogyakarta : UII Press, 2001, hal : 69

³² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. X; Bandung: Remaja Karya, 2001), h. 57.

³³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Cet. I; Jakarta: Erlangga, 2007), 277.

keteladanan. Kata-kata beliau selalu konsisten. Tidak ada perbedaan antara kata dan perbuatan. Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah dikaruniai empat sifat utama, yaitu: *shiddiq*, *amanah*, *tablig* dan *fathanah*.

Menerapkan karakteristik yang dimiliki oleh beliau, otomatis kepemimpinan pendidikan Islam akan berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Adapun karakteristik yang harus dimiliki kepemimpinan pendidikan Islam yang mengacu pada karakteristik Rasulullah saw. adalah sebagai berikut:³⁴

1. Memiliki karakter *shiddiq*

Kepemimpinan yang mengedepankan integritas moral (akhlak), satunya kata dan perbuatan, kejujuran, sikap dan perilaku etis. Sifat jujur merupakan nilai-nilai transendental yang mencintai dan mengacu kepada kebenaran yang datangnya dari Allah swt. (*shiddiq*) dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Perilaku pemimpin yang *shiddiq* (*shadiqun*) selalu mendasarkan pada kebenaran dari keyakinannya, jujur dan tulus, adil, serta menghormati kebenaran yang diyakini pihak lain yang mungkin berbeda dengan keyakinannya, bukan merasa diri atau pihaknya paling benar.¹⁵

Keutamaan dan kemuliaan sifat benar itu diperkuat dan dijelaskan dalam Surat Al-Ahzab ayat 22:

وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَحْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ ۗ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ ۗ
وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَانًا وَتَسْلِيمًا ﴿٢٢﴾

Artinya: “Dan tatkala orang-orang mukmin melihat golongan-golongan yang bersekutu itu, mereka berkata, “Inilah yang dijanjikan Allah dan Rasul-Nya kepada kita”. Dan benarlah Allah dan Rasul-Nya. Yang demikian itu tidaklah menambah kepada mereka, kecuali iman dan kedudukan”.(QS. Al-Ahzab [33]:22).

Dengan sifat tersebut Nabi Muhammad saw. menjadi seorang pemimpin kepercayaan bagi orang-orang yang hidup semasanya. Beliau selalu memperlakukan orang dengan adil dan jujur. Beliau tidak hanya berbicara

³⁴ Sakdiah, “Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah ”*Jurnal Al-Bayan* 22:33 (Juni, 2016): 39.

dengan kata-kata, tetapi juga dengan perbuatan dan keteladanan. Kata-kata beliau selalu konsisten. Tidak ada perbedaan antara kata dan perbuatan.

Dalam hubungannya dengan kepemimpinan pendidikan. Karakter *shiddiq* dapat dikatakan sebagai hal yang *urgent* dalam penerapannya dalam kepemimpinan pendidikan karena dengan karakter *shiddiq* yang dimiliki oleh pemimpin suatu madrasah atau lembaga pendidikan dapat jauh dari kebobrokan karena pemimpin yang membiasakan jujur dan adil akan membuat bawahan menjadi lebih percaya terhadapnya sehingga bawahan dapat bekerja tanpa adanya kecurigaan dan dapat bekerja dengan semangat yang lebih.

2. Memiliki karakter amanah

Karakter yang seharusnya dimiliki oleh seorang manajer sebagaimana karakter yang dimiliki Rasul yaitu sifat dapat dipercaya atau bertanggung jawab. Beliau jauh sebelum menjadi Rasul pun sudah diberi gelar *al-Amin* (yang dapat dipercaya). Sifat amanah inilah yang dapat mengangkat posisi Nabi di atas pemimpin umat atau Nabi-Nabi terdahulu. Pemimpin yang amanah yakni pemimpin yang benar-benar bertanggungjawab pada amanah, tugas dan kepercayaan yang diberikan Allah swt. amanah dalam hal ini adalah apapun yang dipercayakan kepada Rasulullah saw. meliputi segala aspek kehidupan, baik politik, ekonomi, maupun agama.²⁰

Firman Allah yang berbicara tentang amanah yang diemban oleh setiap manusia terdapat dalam surat Al-Ahzab ayat 72, bunyinya:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا
وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan bodoh”. (QS. Al-Ahzab [33]:72).

Berdasarkan ayat di atas menyatakan bahwa setiap manusia mempunyai amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah swt., walau sekecil apapun amanat itu. Sifat amanah yang ada pada diri Nabi Muhammad saw. memberi bukti bahwa beliau adalah orang yang dapat dipercaya, karena mampu

memelihara kepercayaan dengan merahasiakan sesuatu yang harus dirahasiakan dan sebaliknya selalu mampu menyampaikan sesuatu yang seharusnya disampaikan. Sesuatu yang harus disampaikan bukan saja tidak ditahan-tahan, tetapi juga tidak akan diubah, ditambah atau dikurangi. Demikianlah kenyataannya bahwa setiap firman selalu disampaikan Nabi sebagaimana difirmankan kepada beliau. Dalam peperangan beliau tidak pernah mengurangi harta rampasan untuk kepentingan sendiri, tidak pernah menyebarkan aib seseorang yang datang meminta nasihat dan petunjuknya dalam menyelesaikannya dan lain-lain.

Karakter amanah yang dimiliki oleh pemimpin jika diterapkan dalam pendidikan akan memberikan keberhasilan pada madrasah atau lembaga pendidikan yang dipimpin. Apabila pemimpin dapat menyampaikan suatu hal yang dapat disampaikan dan tidak menyembunyikan suatu hal otomatis akan berpengaruh pada keberhasilan atau kesuksesan dalam madrasah atau lembaga pendidikan lainnya. Sebaliknya, jika terdapat hal yang harus disampaikan tetapi tetap disembunyikan maka lambat laun akan berpengaruh terhadap kebobrokan madrasah atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

3. Memiliki karakter tabligh

Satu istilah yang disandang Nabi Muhammad saw. pemberian Allah yaitu *mundhir* (pemberi peringatan) diutusny Nabi Muhammad saw., sebagai orang yang memberi peringatan yakni untuk membimbing umat, memperbaiki dan mempersiapkan manusia untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Predikat *mundhir* yang disandang menuntut beliau untuk menguasai informasi agar dapat memimpin umatnya serta bertugas untuk menyampaikan (tabligh) risalah kepada manusia. Tiap-tiap orang yang beriman wajib meyakinkan bahwa Allah telah mengutus beberapa Rasul dari golongan manusia sendiri untuk menyampaikan pelajaran kepada umatnya dan apa saja yang diperintahkan kepadanya untuk menyampaikannya serta menjelaskan hukumhukum yang berkenaan dengan perbuatan-perbuatan yang mulia dan sifat-sifat yang dituntut bagi mereka untuk mengerjakan.

Tabligh merupakan sifat Rasul yang ketiga, cara dan metodenya agar ditiru. Sasaran pertama adalah keluarga beliau, lalu berdakwah ke segenap penjuru. Sebelum mengajarkan sesuatu, beliau yang terlebih dahulu melakukannya. Sifat ini adalah sebuah sifat Rasul untuk tidak menyembunyikan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama. Beliau tidak pernah sekalipun menyimpan informasi berharga hanya untuk dirinya sendiri. Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Firman Allah yang menyangkut dengan karakter *tabligh* dijelaskan dalam Surat. Ali ‘Imran ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ
الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung. (Qs. Ali ‘Imran [3]: 104)

Berdasarkan ayat tersebut dapat dipahami bahwa untuk mencapai maksud tersebut perlu adanya segolongan umat Islam yang bergerak di bidang dakwah yang selalu memberikan peringatan, bilamana tampak gejala-gejala perpecahan dan penyelewengan. Karena itu pada ayat ini diperintahkan agar diantara umat Islam ada segolongan umat yang dengan tegas menyerukan kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dengan demikian umat Islam akan terpelihara dari perpecahan dan infiltrasi dari pihak manapun.

Jika hal tersebut dikaitkan dalam kepemimpinan pendidikan Islam, maka secara tidak langsung madrasah atau lembaga pendidikan akan berjalan dengan sukses tanpa ada perpecahan dalamnya. Oleh karenanya pemimpin sangat disarankan untuk memiliki karakter *tabligh* yaitu dengan memberikan suatu wejangan ataupun motivasi terhadap bawahannya sehingga dalam madrasah atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan berjalan sukses tanpa adanya perpecahan.

4. Memiliki karakter fathanah

Nabi Muhammad yang mendapat karunia dari Allah dengan memiliki kecakapan luar biasa (*genius abqariyah*) dan kepemimpinan yang agung (*genius leadership-qiyadahabqariyah*). Beliau adalah seorang manajer yang sangat cerdas dan pandai melihat peluang.

Kesuksesan Nabi Muhammad sebagai seorang pemimpin umat memang telah dibekali kecerdasan oleh Allah swt. Kecerdasan itu tidak saja diperlukan untuk memahami dan menjelaskan wahyu Allah swt., kecerdasan dibekalkan juga karena beliau mendapat kepercayaan Allah swt. untuk memimpin umat, karena agama Islam diturunkan untuk seluruh manusia dan sebagai rahmat bagi seluruh alam. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang cerdas yang akan mampu memberi petunjuk, nasihat, bimbingan, pendapat dan pandangan bagi umatnya, dalam memahami firman-firman Allah swt.. Dalam pledoinya, *Fathanah* mengutip ayat Alquran surat Al-Imran ayat 186. berbunyi:

لَنَبْلُوَنَّ فِيْ أَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ وَلِئَسْمَعَنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذَى كَثِيْرًا ۗ وَإِنْ تُصْبِرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ

Artinya: "Kamu sungguh-sungguh akan diuji terhadap hartamu dan dirimu. Dan kamu sungguh-sungguh akan mendengar dari orang-orang yang diberi kitab sebelum kamu dan dari orang-orang yang mempersekutukan Allah, gangguan yang banyak yang menyakitkan hati. Jika kamu bersabar dan bertakwa, maka sesungguhnya yang demikian itu termasuk yang patut diutamakan." (Qs. Ali 'Imran [3]: 186)

Fathanah merupakan sifat Rasul yang keempat, yaitu akal yang panjang sangat cerdas sebagai pemimpin yang selalu berwibawa. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak gampang berubah dalam dua keadaan, baik itu di masa keemasan dan dalam keadaan terpuruk sekalipun. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus dia ambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada umat. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu

organisasi/lembaga tersebut, kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.³⁰

Karakter *fathanah* yang diterapkan dalam kepemimpinan pendidikan otomatis dalam suatu madrasah atau lembaga pendidikan dapat berjalan sesuai yang diinginkan karena dengan pemimpin yang cerdas dapat memahami bagaimana organisasi yang dipimpin, sehingga dalam menyelesaikan permasalahan pemimpin dapat mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan. Selain itu pemimpin yang cerdas dapat memberi petunjuk, nasihat, bimbingan, pendapat dan pandangan bagi bawahannya sehingga madrasah yang dipimpinnya tidak akan tersesat.

Keempat karakter yang telah dijelaskan sebelumnya yang mencakup *shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah* merupakan hal yang wajib dimiliki oleh pemimpin pada madrasah atau lembaga pendidikan agar dalam pelaksanaan kepemimpinannya dan organisasi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Demikian seluruh perspektif pendidikan Islam tentang karakteristik kepemimpinan pendidikan yang baik menurut perspektif pendidikan Islam. Meskipun Islam atau pendidikan Islam dapat menerima segala sifat kepemimpinan pendidikan secara umum, namun pendidikan Islam lebih menekankan kepemimpinan pendidikan itu berdasarkan pada sumber pokok yakni al-Qur'an dan hadis, yang memiliki sifat-sifat yang terpuji.

D. Efektivitas Kepemimpinan Manajemen dan Hubungan Kepemimpinan Pendidikan yang Baik

1. Efektivitas kepemimpinan Pendidikan

Efektivitas kepemimpinan pendidikan dipengaruhi banyak faktor. Efektivitas kepemimpinan pendidikan juga tidak lepas dari jalannya proses pembelajaran yang kondusif, lancar dan produktif. Pembelajaran yang mengarah pada peningkatan mutu lulusan merupakan faktor utama, selain itu juga pembelajaran yang berhasil akan membawa dampak positif terhadap perkembangan kemajuan pendidikan. Kemajuan pendidikan akan mengalami perkembangan pendidikan baik sarana-prasarana maupun mutu pendidikan. Selain

peningkatan sarana pendidikan, efektivitas kepemimpinan haruslah melibatkan tim manajemen pendidikan di tingkat sekolah dalam kebijakan pendidikan.³⁵

Selain di atas, efektivitas kepemimpinan menjadi ukuran bersama bagi semua personel pendidikan. Kepemimpinan tidak dapat lepas dari parameter semua personal pendidikan dalam menilai seberapa jauh efektivitas telah tercapai. Efektivitas kepemimpinan pendidikan lebih didasarkan pada efektivitas pembelajaran yang dilakukan sekolah. Faktor maju tidaknya sekolah lebih mendasarkan pada prestasi akademik maupun non akademik yang telah dicapai oleh sekolah. Efektivitas kepemimpinan juga mengarah pada peningkatan kesejahteraan serta bertambahnya aset yang dimiliki oleh sekolah. Optimalisasi pencapaian program pendidikan juga menjadi parameter yang penting. Optimalisasi pencapaian program mengindikasikan kinerja yang efektif.

Secara garis besar efektivitas kepemimpinan pendidikan dapat diukur apabila dapat mewujudkan berbagai hal tersebut di bawah ini:³⁶

- a. Kepemimpinan berorientasi pada personel pendidikan (guru, staf administrasi, dan siswa)
- b. Komitmen pada personel pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan
- c. Adanya perkembangan yang konstruktif dalam personel pendidikan
- d. Kinerja personel pendidikan yang cukup tinggi
- e. Kesiapan pendidikan dalam menghadapi tuntutan perubahan
- f. Adanya kepuasan personel pendidikan terhadap kepemimpinan pemimpin pendidikan
- g. Pengembangan SDM guru dan staf administrasi
- h. Peningkatan kreativitas personel pendidikan
- i. Pemberian perhatian yang tinggi terhadap para personel pendidikan

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin dalam kepemimpinan, menurut H. Jodeph Reitz³⁷ dalam (Nanang Fattah 1996), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin dalam kepemimpinan meliputi:

³⁵Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Strategi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010, hal. 125.

³⁶Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Strategi Menuju Sekolah Efektif...*, hal. 150.

- a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.
- b. Pengharapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi pada tugas.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan, dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekannya.³⁸

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang

³⁷Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996, hal. 98-100

³⁸Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan...*, hal. 98-100

yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap hubungan manusiawi.

2. Sifat-sifat Kepemimpinan, Manajemen, Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan, manajemen, dan organisasi pendidikan Islam merupakan satu kesatuan dalam anatomi pendidikan Islam. Selain itu, kepemimpinan pendidikan Islam menjadi arus utama dalam menjalankan roda pengelolaan dan pengorganisasian kependidikan Islam. Bahkan pemimpin dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berpikir, sikap, dan tingkah laku yang dipimpinnya. Artinya, dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala lembaga pendidikan Islam melakukan pengelolaan dan pembinaan lembaga pendidikan Islam melalui kegiatan administrasi, manajemen, dan kepemimpinan semua mengerucut pada satu arah. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki sifat yang mendukung keberhasilan lembaga pendidikan dalam hubungannya dengan anggotanya serta dalam pencapaian tujuan pendidikan Islam. Sifat-sifat tersebut seperti: ramah, responsif, periang, antusias, berani, mempunyai intelektual baik, percaya diri, menerima kritik dan saran dari orang-orang yang dipimpinnya, serta bebas dari rasa takut. Sifat-sifat tersebut akan membentuk pemimpin sejati, yaitu:

- a. Seorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain sehingga dicintai.
- b. Memiliki integritas yang kuat sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya dan selalu membimbing dan mengajari pengikutnya, serta memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten.
- c. Kemudian hal yang terpenting adalah memimpin berlandaskan atas suara hati yang fitrah.³⁹

Semua ini merupakan gambaran pemimpin yang memiliki kepribadian dan budi pekerti yang agung sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

³⁹ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan.....*, 133

3. Hubungan Kepemimpinan, Manajemen, dan Administrasi Pendidikan Islam

Tujuan manajemen adalah produktivitas dan kepuasan, sementara tujuan dari pendidikan Islam adalah menyiapkan manusia yang bertaqwa. Tujuan pendidikan Islam ini sesuai dengan tujuan Allah menciptakan manusia di muka bumi, yaitu agar manusia menyembah kepada-Nya. Dengan demikian tujuan dari manajemen pendidikan Islam adalah menciptakan produktivitas (efektivitas dan efisiensi) dalam proses menyiapkan manusia untuk menjadi insan yang bertaqwa. Pemimpin dalam ranah ini merupakan fungsi esensial dalam komunitas pendidikan Islam yang mau atau tidak dipengaruhi oleh seseorang, tetapi yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya dengan memberi warna dan corak nilai-nilai Islam.⁴⁰

Pemimpin di lembaga pendidikan Islam tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga ekonomi dan politis yang turut mewarnai kehidupan dan gerak organisasi pendidikan Islam. Beberapa hal tersebut dapat dikemukakan dalam varian-varian implikatif-fungsionalistik kepemimpinan Islam:

- a. Pemimpin pendidikan Islam sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada komunitas internal maupun eksternal untuk mencontohnya atau mengikutinya apa yang dilakukannya dan yang dikehendaknya sebagai representasi dari perwujudan etik-normatif dari Al-Quran dan hadis;
- b. Pemimpin pendidikan Islam merupakan sarana atau suatu instrumen untuk membentuk dan memobilisasi sekelompok orang-orang untuk mau bekerja sama dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan Islam yang menjadi idealitas umat Muslim.⁴¹

⁴⁰ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 130

⁴¹ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan.....*,131

Dari berbagai deskripsi yang sudah dijelaskan di atas dapat diambil suatu bentuk hubungan antara berbagai komponen di lembaga pendidikan Islam, yaitu kepemimpinan, manajemen, administrasi pendidikan Islam sebagai berikut:⁴²

- a. Seorang pemimpin pendidikan Islam harus mampu untuk mempunyai kemampuan, dan mengerti arti dan fungsi manajemen pendidikan Islam. Artinya, kemampuan pemimpin dalam pola pengembangan dan cara manajemen, serta mengatur sumber daya materiil dan non-materiil yang akan dipimpin di lembaga pendidikan Islam menjadi hal yang substantif. Oleh karena itu, kepemimpinannya tersebut tidak hanya sebagai simbol normatif yang berada di pucuk struktural paling atas, namun juga sebagai manajer pendidikan Islam yang handal.
- b. Kepemimpinan pendidikan Islam yang baik manakala seorang pemimpin bisa menguasai sistem atau aturan administrasi yang rapi dan sehat. Yaitu, menguasai teknik dan cara melayani suatu kegiatan usaha untuk membantu, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan pendidikan Islam. Oleh karena itu kepemimpinan dan administrasi pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya keran seorang pemimpin juga sebagai administrator. Sebaliknya, seorang administrator dalam pendidikan harus mampu menerapkan kepemimpinannya yang baik dan bijaksana.
- c. Pemimpin pendidikan Islam juga sebagai seorang organisator pendidikan Islam, yaitu pemimpin yang bisa menguasai, menata, mengatur, dan memwadahi sistem atau jaringan yang satu dengan lainnya. Dengan organisasi pendidikan tersebut, seorang pemimpin dapat menerapkan sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan pendidikan Islam secara *kaffah*.

⁴² Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan.....*, 135

BAB V

MEMBANGUN MUTU KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Pepemimpinan di lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab besar, karena peran mereka seperti kemampuan untuk membuat keputusan dan keterampilan dalam membuat ide-ide baru sebagai tuntutan masyarakat. Menjadi pemimpin di lembaga pendidikan Islam tidak hanya dituntut menguasai berbagai teori kepemimpinan, tetapi juga harus bisa menerapkannya di lembaga itu. Beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah lembaga pendidikan Islam harus bergantung pada hal-hal yang telah diperintahkan oleh Allah SWT.

Efektifitas kepemimpinan yang baik adalah yang mampu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai pemimpin dalam penyelenggara pendidikan Islam dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen lembaga pendidikan Islam dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan lembaganya. Keberhasilan dalam menyelenggarakan pendidikan Islam merupakan hal yang harus diperhatikan dan diupayakan untuk dicapai oleh seorang pemimpin, sebab pendidikan Islam di lembaga pendidikan Islam dapat dikatakan berhasil atau tidaknya, sangatlah dipengaruhi sejauh mana kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam menata dan mengembangkan lembaga pendidikan Islamnya.

Membangun mutu kepemimpinan Lembaga pendidikan menjadi kewajiban dan suatu keniscayaan. Kualifikasi pemimpin dalam pendidikan Islam dibangun atas ketulusan, selalu mengambil inisiatif, mampu menciptakan jaringan dan menggunakannya, dapat dipercaya, bekerja keras dan sungguh-sungguh, menguasai masalah dan dapat menyelesaikannya, memiliki integritas tinggi, memiliki nyali tinggi dan tidak takut risiko, jujur dan terbuka, siap berkorban, tegas, cerdas dalam melihat, mendengarkan, mengevaluasi, menilai, memutuskan, dan menyelesaikannya, mampu berkomunikasi, dan Baik dalam mu 'amalah. Kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi terhadap arah dan gerak dari lembaga pendidikan Islam secara totalitas. Tanpa adanya pengaruh dari seorang pemimpin, tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin pendidikan Islam yang memiliki kemampuan mempengaruhi seluruh elemen yang ada di lembaganya akan lebih mudah mengarahkan mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai.

A. Konsep Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan Islam

1. Hakikat dan Tanggungjawab Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih dalam menggunakan pengaruh, wewenang, dan kekuasaannya terhadap orang lain, yaitu seluruh komponen dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial yang baik dalam lembaga pendidikan tersebut.¹

“... kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepemimpinannya memberikan peran yang besar terhadap kemajuan ataupun kemunduran sekolah yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, seorang kepala sekolah menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan kebijakan, karakteristik, guru, sarana dan prasarana, budaya dan komite”.²

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang berat, mengingat perannya yang sangat besar, membutuhkan kewibawaan dan kepandaian dalam membuat langkah-langkah baru sebagai jawaban dari kebutuhan masyarakat. Sebagaimana Bahrudin dan Umiarso mengemukakan bahwa:

Kesadaran akan pentingnya mencari format baru paradigma pendidikan Islam semakin mewarnai wacana kehidupan intelektual kaum muslim. Keterimpitan pendidikan Islam sebagai pendidikan yang terintegrasi dalam pendidikan nasional, diperparah oleh kondisi pendidikan nasional yang tingkat mutu pendidikannya tergolong sangat rendah. Sehingga, peran untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam yang disertai dengan perubahan organisasi pendidikan konvensional menjadi organisasi pendidikan Islam pembelajar terletak dalam diri pemimpin. Artinya, faktor kepemimpinan merupakan fakta yang paling esensial dalam mengubah tatanan paradigma di lembaga pendidikan Islam saat ini³

Berkenaan dengan makna kepemimpinan ini, Dirawat, dkk., dalam (Aldo 2017), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan mengendalikan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan

¹ Ridyana Yudiatmaja. “Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya” *Media Komunikasi FIS*. 12: 2 (Agustus 2013), 30.

² Aldo Redho Syam, “Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam.” *Jurnal At-Ta’dib*. 12: 2, (Desember 2017), 49.

³ Bahrudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012). 285-288.

serta agar kegiatan yang dilaksanakan lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.⁴

2. Pentingnya Peran Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi terhadap arah dan gerak dari lembaga pendidikan Islam secara totalitas. Tanpa adanya pengaruh dari seorang pemimpin, tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin pendidikan Islam yang memiliki kemampuan mempengaruhi seluruh elemen yang ada di lembaganya akan lebih mudah mengarahkan mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai. Hal ini, sebagaimana yang di kemukakan oleh Kompri bahwa:

Seorang pemimpin yang menginginkan keberhasilan dalam lembaga atau organisasi yang di pimpinnya harus ban yak memiliki suatu kelebihan yang dapat diteladani oleh para bawahannya. Pemim pin yang baik memahami bahwa keteladanan merupakan alat bantu yang ampuh dan efektif dalam menjalankan roda kepemimpinannya, keteladanan yang diberikannya berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila ia hanya mengkhobahkannya.⁵

3. Kedudukan Pimpinan dalam Proses manajemen peningkatan Mutu

Seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang sangat *urgent* dalam mempengaruhi perkembangan lembaga pendidikan Islam, sehingga pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam proses manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam harus memiliki lima (5) prinsip peningkatan mutu, yaitu:⁶

- a. Peningkatan mutu dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam,
- b. Peningkatan mutu dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik,
- c. Peningkatan mutu didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif,
- d. Peningkatan mutu melibatkan semua unsur yang ada dilembaga pendidikan Islam, dan
- e. Pendidikan mutu memiliki tujuan bahwa lembaga pendidikan Islam dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.

⁴Aldo Redho Syam, "Konsep Kepemimpinan", 50.

⁵Kompri, *Manajemen Sekolah (Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015). 60.

⁶Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* 289.

Kepemimpinan yang baik adalah yang mampu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai pemimpin dalam penyelenggara pendidikan Islam dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen lembaga pendidikan Islam dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan lembaganya. Keberhasilan dalam menyelenggarakan pendidikan Islam merupakan hal yang harus diperhatikan dan diupayakan untuk dicapai oleh seorang pemimpin, sebab pendidikan Islam di lembaga pendidikan Islam dapat dikatakan berhasil atau tidaknya, sangatlah dipengaruhi sejauh mana kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam menata dan mengembangkan lembaga pendidikan Islamnya.

Kepemimpinan seorang pemimpin sebagai individu yang bertanggung jawab di lembaga pendidikan Islam, mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat di manfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang bermutu menjadi salah faktor penting yang dapat mendorong, memobilisasi, menggerakkan, mengorganisir, dan memanfaatkan sumber daya lembaga pendidikan Islam yang ada dilembaganya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga pendidikan Islam.

4. Prinsip-prinsip Islam Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Islam

a. Prinsip Profesionalitas

Istilah profesi biasanya selalu dikaitkan dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegang oleh seseorang, akan tetapi tidak semua pekerjaan atau jabatan dapat disebut profesi karena profesi menuntut keahlian para pemangkunya.⁷ Hal ini berarti bahwa suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, akan tetapi memerlukan suatu persiapan melalui pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan khusus untuk itu. Professional adalah para ahli di dalam bidangnya yang telah memperoleh pendidikan atau pelatihan yang khusus untuk pekerjaan itu. Profesi dan kompetensi memiliki

⁷Botterman, Fricker, Membentuk Pribadi Unggul: Empat Pilar Utama Membangun Kompetensi Profesi dan pribadi. (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2005), 61.

hubungan yang erat: profesi tanpa kompetensi akan kehilangan makna, dan kompetensi tanpa profesi akan kehilangan guna.⁸

Rusdiana & Haryati, memandang "profesional" adalah menempatkan seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang memadahi dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam dunia pendidikan sebaiknya perlu menghindari sikap mengambil jalan pintas dengan melakukan tindakantindakan spekulatif.⁹

Ada delapan etos kerja profesional yaitu: kerja adalah rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan.¹⁰

Agar tidak terjadi penyimpangan dalam menjalankan fungsi profesionalnya, dalam agama Islam diingatkan dengan isyarat kepada manusia agar tidak mengambil jalan pintas dengan memperlakukan orang lain untuk bekerja di luar kemampuan yang dimiliki. Peringatan tersebut diberikan melalui firman Allah swt dalam berbagai versi kalimat, baik versi kalimat aktif maupun kalimat pasif. Firman Allah swt dalam surat Al-Baqarah ayat 233:

وَالْوَالِدَاتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَادَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يُتِمَّ الرَّضَاعَةَ وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ

Artinya: "...seseorang tidak dibebani melainkan menurut kadar kesanggupannya.....". (Q.S. Al-Baqarah [2]: 233).

Dan surat Albaqarah ayat 286;

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ayat tersebut turun berkenaan dengan rasa keberatan para sahabat nabi ketika nabi Muhamad menerima firman Allah pada ayat sebelumnya dan didalamnya terdapat kewajiban yang harus dilaksanakan,

⁸ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991). 105.

⁹ A. Rusdiana, dan Yeti Haryati, *Pendidikan Profesi Keguruan: Menjadi guru insfirarif dan inovatif*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 25

¹⁰ Jansen Sinamo, *Delapan Etos Kerja Profesional*, (Jakarta: Institut Mahardika. 2005), 226.

kemudian para sahabat bermohon agar mereka memperoleh keringanan karena mereka merasa berat dan tidak mampu mentaati perintah dengan sepenuhnya (Q.S. Al-Baqarah [2]: 286).

b. Prinsip Musyawarah

Kata musyawarah terambil dari akar kata *syawara*, yang pada mulanya bermakna mengeluarkan madu dari sarang lebah, ini kemudian berkembang, sehingga mencakup segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain (termasuk pendapat). Musyawarah dapat juga berarti mengatakan atau mengajukan sesuatu. Kata musyawarah pada dasarnya hanya digunakan untuk hal-hal yang baik, sejalan dengan makna dasarnya.¹¹

Makna ini kemudian berkembang, sehingga mencakup segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain (termasuk pendapat). Musyawarah dapat juga berarti mengatakan atau mengajukan sesuatu. Kata musyawarah pada dasarnya hanya digunakan untuk hal-hal yang baik, sejalan dengan makna dasarnya.

Terdapat tiga ayat dalam al-Qur'ân yang membicarakan mengenai *syûrâ* (musyawarah). Ayat yang berbicara mengenai *syûrâ* amat singkat dan hanya mengandung prinsip-prinsip umum saja. Namun tidaklah dapat disimpulkan bahwa al-Qur'an tidak memberikan perhatian yang cukup mengenai *syûrâ*. Salah satu ayat yang berbicara mengenai *syûrâ* diungkap dalam bentuk pujian terhadap kaum beriman disebabkan ketaatan mereka diiringi dengan menyelesaikan masalah-masalah kemasyarakatan berdasarkan *syûrâ* sebagaimana firman Allâh SWT. dalam al-Qur'an surat al-Syûrâ ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. al-Syûrâ [42]: 38).

¹¹ Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, vol. 11. (Jakarta: Lentera Hati, 2002). 51.

c. Prinsip Keadilan dan Keteladanan

Berkaitan dengan prinsip keadilan dan kemakmuran, Islam telah menuntunkan dalam al-Qur'an, diantaranya Q.S. An-Nisa'[4]: 58-59; Q.S. Al-Anbiya'[21]: 73; Q.S. Sajdah [32]: 24 – 25.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَ كَانُوا
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ يَفْصِلُ بَيْنَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِيمَا كَانُوا فِيهِ يَخْتَلِفُونَ

Arinya: "... (24) Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar." (25) Sungguh Tuhanmu, Dia yang memberikan keputusan di antara mereka pada hari Kiamat tentang apa yang dahulu mereka perselisihkan padanya. (Q.S. Sajdah [32]: 24 – 25).

Prinsip manajemen berdasarkan ayat tersebut yang dapat dijadikan pedoman diantaranya prinsip keadilan dalam pengelolaan pendidikan. Dengan berpijak beberapa ayat tersebut juga menegaskan bahwa keteladanan dalam bersikap dan berbuat tidak dapat ditinggalkan dalam memimpin.¹²

B. Penyusunan program mutu pendidikan Islam

Penyusunan program mutu pendidikan Islam, mutlak harus dilakukan oleh seluruh komponen lembaga pendidikan Islam dengan mengaplikasikan empat teknik, yaitu sebagai berikut:

1. *School Review*

School Review merupakan sebuah proses yang merupakan seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi efektifitas sekolah, serta mutu lulusan. *School review*, dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- Apakah yang dicapai sekolah sesuai dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri?,
- Bagaimana prestasi yang telah dicapai para peserta didik?,
- Faktor apa yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu?,

¹² Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah...*, 205

d. Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah?.¹³

2. *Benchmarking*

Benchmarking merupakan salah satu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat dipastikan untuk individu, kelompok, ataupun lembaga. Standar dapat ditentukan berdasarkan keadaan realitas yang ada di sekolah, misalnya prestasi yang diraih siswa yang baik prilakunya dan yang sedikit nakal namun cerdas, maupun membandingkan standar kualitas dari sekolah lain yang lebih baik. Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *benchmarking* ini diantaranya:

- a. Seberapa besar kondisi kita?,
- b. Harus menjadi seberapa baik?, dan
- c. Bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut?.

Adapun, langkah-langkah yang dilaksanakan adalah menentukan fokus, menentukan aspek, variabel, dan indikator, menentukan standar, menentukan *gap* yang terjadi, membandingkan standar dengan kondisi kita, merencanakan target untuk mencapai standar, merumuskan sasaran-sasaran untuk mencapai target.¹⁴

3. *Quality Assurance*

Quality Assurance merupakan suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana rencana awal dan yang seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya deviasi (penyimpangan) yang terjadi pada proses.

Teknik ini menekankan pada proses *monitoring* yang berkesinambungan dan melembaga yang menjadi subsistem sekolah. Implikasi dari proses *quality assurance* akan menghasilkan informasi sebagai berikut:

- a. Merupakan umpan balik (*feedback*) bagi sekolah,
- b. Memberikan jaminan bagi orang tua siswa bahkan sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

¹³M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan.....*, 109.

¹⁴Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah.....*,97.

- c. Untuk melakukan *quality assurance*, maka lembaga pendidikan harus menekankan pada kualitas hasil belajar, hasil kerja siswa yang dipantau secara terus menerus.
- d. Informasi dari lembaga dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses yang berjalan, dan semua pihak harus memiliki komitmen untuk bersama-sama mengevaluasi kondisi sekolah yang kritis dan berupaya untuk memperbaikinya.¹⁵

4. *Quality Control*

Quality Control merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. *Quality Control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi dan juga penilaian pada hasil kerja pada proses tersebut. Oleh karena itu, pada kerangka ini selain kesesuaian antara standar dan output yang dihasilkannya, aspek lain yang urgen adalah pemimpin yang mampu membangun kerjasama tim. Artinya, kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi perilaku yang ditimbulkan oleh kepemimpinan itu berupa kesediaan orang-orang untuk saling bekerjasama mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama.¹⁶

Teknik-teknik diatas tidak hanya dapat diaplikasikan oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk lembaganya saja, namun lebih pada itu juga sangat memungkinkan dilakukan pada mata pelajaran dalam rangka penjaminan mutu peserta didik dalam beragam bidang pendidikan yang ditekuni guna mewujudkan mutu pendidikan secara totalitas. Dengan menerapkan semua itu, maka lembaga pendidikan Islam tidak hanya mampu memuaskan pelanggan primer, tetapi juga memuaskan pelanggan lain secara kausalitas.¹⁷

¹⁵ Musbikin, Menjadi Kepala Sekolah.....,97.

¹⁶ Musbikin, Menjadi Kepala Sekolah.....,98.

¹⁷ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*, 292.

C. Tanggung jawab menata pola Lembaga pendidikan Islam

Seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam mempunyai tanggung jawab untuk menata pola lembaga pendidikan Islam dengan memperhatikan hal-hal berikut:¹⁸

1. Fokus Pada Pelanggan.

Organisasi bergantung pada pelanggan sehingga organisasi harus memahami kebutuhan masa kini dan masa mendatang dari pelanggannya, serta harus memenuhi dan berusaha melampaui harapan pelanggan. Dalam lingkungan pendidikan, kepuasan pengguna jasa pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam TQM. Oleh karena itu, identifikasi pengguna jasa pendidikan dan kebutuhan mereka merupakan aspek yang krusial. Adapun langkah pertama TQM adalah memandang peserta didik sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik.

2. Kepemimpinan.

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin puncak perlu menyusun visi sekolah dengan jelas dan dilengkapi dengan sasaran dan tujuan yang konsisten dan didukung pula dengan perencanaan taktis dan strategis. Kualitas manajerial pimpinan harus dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar mampu memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama, yang diperlukan untuk mengembangkan TQM. Oleh karena sebab itu, keterlibatan langsung pemimpin lembaga pendidikan sangat penting.

3. Pelibatan Anggota.

Anggota semua tingkatan merupakan inti suatu organisasi, dan pelibatan mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi. Para karyawan harus dilibatkan pada setiap proses untuk menyusun arah dan tujuan serta peralatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan mutu. Dengan demikian, setiap individu akan terlibat dan mempunyai tanggung jawab untuk mencari perbaikan yang terus menerus terhadap proses yang berada pada lingkungan tugasnya.

¹⁸ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*, 293-7.

4. Pendekatan Proses dan Pendekatan Sistem Pada Manajemen.

Pendekatan proses ialah suatu pendekatan untuk perencanaan, pengendalian, dan peningkatan proses-proses utama dalam sekolah dengan menekankan pada keinginan pelanggan daripada keinginan fungsional. Sistem didefinisikan sebagai kumpulan dari berbagai bagian/komponen yang satu sama lain saling tergantung untuk menuju tujuan. Pendekatan sistem memandang suatu organisasi secara keseluruhan daripada bagian-bagian yang diekspresikan sebagai holistic.

5. Perbaikan Berkesinambungan.

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada visi dan misi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi dan misi tersebut. Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang disekolah bersamasama untuk melakukan beberapa hal berikut: (a). Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja, (b). Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu, (c) Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil, (d) Memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

6. Pendekatan Fakta Pada Pengambilan Keputusan.

Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pendapat atau informasi lisan seringkali menimbulkan bias. Manajemen hendaknya membangun kebiasaan menggunakan fakta dan hasil analisis sebelum melakukan pengambilan keputusan. Jadi tidak semata-mata atas dasar intuisi, praduga, atau *organizational politics*.

7. Hubungan Yang Saling Menguntungkan.

Hubungan antara sekolah dan pemasoknya (masyarakat) yang saling bergantung dan saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Organisasi manajemen mutu yang sukses menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok atau pelanggan untuk menjamin

terjadinya perbaikan mutu secara berkesinambungan dalam menghasilkan barang dan jasa.

D. Model dan Indikator Efektifitas Keberhasilan Kepemimpinan Bermutu dalam Lembaga Pendidikan Islam

Menurut pandangan kepemimpinan yang kuno, yang dipilih sebagai pemimpin adalah orang yang memiliki segala kelebihan dari orang-orang yang lain, seperti orang yang terkuat, paling pemberani, terpandai, paling banyak makan garam, dan sebagainya. Pandangan terhadap seorang pemimpin pada waktu dulu adalah pemimpin dianggap orang yang terpandai tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kebutuhan kelompok, dan pemimpin itu sendiri harus pandai melakukannya (pandai berburu, cakap dan berani berperang, pandai mengemudikan perahu layar, dan lain-lain).

1. Kemampuan mengkonsentrasikan kepada kualitas

Dengan mengkonsentrasikan kepada kualitas pandangan, intensitas dan kreativitas, maka seorang pemimpin pada lembaga pendidikan Islam, haruslah mampu untuk:¹⁹

- a. Mengidentifikasi akar dan alur kehidupan sehari-hari sekolah dan sebagai hasilnya ia membangkitkan pentingnya perasaan tentang wawasan dan tujuan di atas segala-galanya dalam kehidupan sehari-hari bagi seluruh jajaran sekolah, murid, guru, dan anggota masyarakat sekitar.
- b. Mengomunikasikan pengertian wawasannya dengan kata-kata dan contoh. Mereka menggunakan bahasa dan simbol yang mudah dipahami, tidak dibuat-buat dan menyenangkan.
- c. Memberikan kesempatan bagi anggota lainnya untuk memberikan sumbangan pikiran dalam organisasi yang menjadi miliknya.

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas mutu kepemimpinannya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kinerjanya di lembaga yang dipimpin, diantaranya adalah:²⁰

¹⁹ Veithzal Rivai, *Education Management*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009). 311.

²⁰ A. Sitohang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007). 259.

- a. Penuh energik dan sanggup bekerja dalam waktu yang panjang,
- b. Mempunyai stabilitas emosi,
- c. Memiliki pengetahuan tentang hubungan antarmanusia,
- d. Motivasi pribadi yang tinggi,
- e. Mahir komunikasi dengan berbagai bahasa,
- f. Cakap dan terampil mengajar dan mendidik,
- g. Kecakapan sosial,
- h. Objektif, dan
- i. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

2. Karakteristik, Kriteria, kualifikaasi seorang pemimpin yang bermutu dalam Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam sebagai agen perubahan dalam lembaganya, mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan tersebut, maka seorang pemimpin harus mampu mempunyai leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu dan dapat mengelolah sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.²¹

a. Karakteristik seorang pemimpin yang bermutu dalam Lembaga Pendidikan Islam

Rodman L Drake, dalam (Timple, 2002), menjelaskan bahwa karaktristik kepemimpinan seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam yang bermutu dalam pendidikan Islam, yaitu sebagai berikut:²²

- 1) Senang Bergaul dengan Orang Lain. Pemimpin yang efektif akan selalu dekat degan pegawainya. Ia tidak hanya pandai memerintah, tetapi mampu

²¹ Aldo Redho Syam, "Konsep Kepemimpinan ...", 62

²² Veithzal Rivai, *Education Management*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009). 311.

memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para pegawainya dalam melaksanakan tugas. Ia tidak membatasi pergaulannya dengan orang yang sederajat, karena ia selalu berpandangan orang kecilpun akan bisa bermanfaat.

- 2) Menghindari Profesionalisme Semu. Sebuah lembaga akan maju apabila dipimpin oleh orang yang benar-benar profesional. Pemimpin seperti ini akan menempatkan kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi dan golongannya. Demikian juga, dalam menempatkan pegawainya benar-benar didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.
- 3) Pandai Mengelola Perubahan. Pemimpin masa depan harus terampil dalam melakukan perubahan. Terlebih dalam era informasi seperti sekarang ini, perubahan sosial terjadi sangat cepat. Suatu lembaga akan eksis apabila memiliki pemimpin yang selalu aktif dalam menghadapi setiap perubahan. Sebaliknya, pasif dalam merespon setiap perubahan maka lembaga tersebut akan tereliminasi di tengah persaingan global.
- 4) Pandai Memilih Orang. Keberhasilan seorang pemimpin biasanya diawali dengan ketepatan dia dalam memilih orang untuk menjalankan tugas tertentu. Suatu lembaga yang memiliki banyak pegawai yang tidak berkualitas, akan berakibat pada tidak efektifnya sumber daya yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak akan mencapai secara maksimal.
- 5) Menghindari Mengerjakan Semua Sendiri. Seorang pemimpin yang selalu mengerjakan sendiri segala urusan pada hakikatnya sedang membawa organisasinya pada jurang kehancuran. Pemimpin yang berhasil, menyadari sepenuhnya bahwa dia tidak tahu segala sesuatu dan banyak keterbatasan yang ada dalam dirinya. Apapun jabatan pegawai di organisasinya, ia berpotensi dalam memajukan organisasi.
- 6) Tidak Takut Pada Kegagalan. Seorang pemimpin yang sukses pasti pernah mengalami kegagalan dalam mengemban tugasnya.

b. Kriteria seorang pemimpin yang bermutu dalam Lembaga Pendidikan Islam

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas mutu kepemimpinannya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kinerjanya di lembaga yang dipimpin, diantaranya adalah: ²³

- 1) Penuh energik dan sanggup bekerja dalam waktu yang panjang,
- 2) Mempunyai stabilitas emosi,
- 3) Memiliki pengetahuan tentang hubungan antarmanusia,
- 4) Motivasi pribadi yang tinggi,
- 5) Mahir komunikasi dengan berbagai bahasa,
- 6) Cakap dan terampil mengajar dan mendidik,
- 7) Kecakapan sosial,
- 8) Objektif, dan
- 9) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

c. Kualifikasi seorang pemimpin yang bermutu dalam Lembaga Pendidikan Islam

Menurut Abdullah Syukri Zarkasyi, kepemimpinan yang bermutu dalam pendidikan Islam terdiri dari 14 kualifikasi, yaitu sebagai berikut: ²⁴

- 1) Ikhlas,
- 2) Selalu mengambil inisiatif,
- 3) Mampu membuat jaringan kerja dan memanfaatkannya,
- 4) Dapat dipercaya,
- 5) Berkerja keras dan bersungguh-sungguh,
- 6) Menguasai masalah dan dapat menyelesaikannya,
- 7) Memiliki integritas tinggi,
- 8) Memiliki nyali yang tinggi dan tidak takut resiko,
- 9) Jujur dan terbuka,
- 10) Siap berkorban,
- 11) Tegas,

²³A Dale Timple, *Kepemimpinan (Leadership)*, Buku.II, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002). 3-8.

²⁴Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Pemimpin*, (Gontor: Trimurti Press, 2011).45.

- 12) Cerdas dalam melihat, mendengar, mengevaluasi, menilai, memutuskan, dan menyelesaikannya,
- 13) Mampu berkomunikasi, dan
- 14) Baik dalam bermu'amalah.

3. Pendekatan ini dalam rangka membangun kebersamaan, soliditas, kekuatan *team work*

Kepemimpinan dalam pendidikan Islam, selain harus memiliki 14 kualifikasi sebagaimana yang telah disebutkan diatas, juga perlu mengadakan pendekatan-pendekatan agar mencapai kepada sasaran yang tepat. Pendekatan ini dalam rangka membangun kebersamaan, soliditas, kekuatan *team work* dengan seluruh jajaran, dengan demikian akan tumbuh saling percaya, saling menyenangkan dan saling menguatkan. Beberapa macam pendekatan tersebut adalah.²⁵

- a. Dengan pendekatan manusiawi, yaitu pendekatan secara fisik dengan cara memanusiaikan kadernya, bahwa kader adalah calon pemimpin yang harus disikapi dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin. Mengapa harus dekat secara fisik? Hal ini menjadi sangat penting, karena proses pengkaderan bisa dilakukan apabila dilakukan secara fisik dekat.
- b. Sifat pemimpin yang berhasil tidak pernah takut pada kegagalan. Ia akan aktif mencari solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi, bukan pasif dengan menghindar sejauh mungkin dan belajar dari setiap kesalahan yang ia perbuat dan pantang menyerah untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang, baginya kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda.
- c. Dengan pendekatan program, yaitu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin melalui program program yang dimilikinya. Pendekatan ini menjadikan calon pemimpin menjadi lebih terampil, bertambah pengalaman, dan wawasan. Dia akan berhati-hati dan menumbuhkan jiwa kesungguhan dan militansi, karena penugasan berarti mendidik untuk bertanggung jawab dan bisa dipertanggung jawabkan. Pendidikan adalah penugasan. Dan penugasan sebenarnya melatih seseorang bisa menyelesaikan sekian banyak

²⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal* 40-42.

problema hidup. Dengan banyak tugas, seseorang akan semakin kuat dan memiliki daya tahan, daya dorong, juang yang tinggi.

- d. Dengan pendekatan idealisme. Pendekatan ini lebih merupakan upaya memberikan ruh ajaran, filosofi dibalik penugasan. Seorang kader hendaknya diberi pengertian bahwa seluruh kegiatan yang ada di Pondok (lembaga pendidikan Islam) memiliki jiwa dan nilai yang sangat mulia dan agung. Kemampuan ini dilatih dan terus diasah sehingga seluruh elemen (guru dan santri) mampu menangkap hikmah-hikmah yang indah dan agung dibalik dinamika kehidupan yang begitu ketat. Proses pendekatan ini, akan menjadi lebih penting karenan hakekat apa yang ada dibalik pelajaran, kegiatan, tata kehidupan pondok memiliki nilai kehidupan yang tinggi, apalagi mampu di kaitkan dengan makna ibadah yang sesungguhnya.

4. Indikator Efektifitas Keberhasilan membangun Kepemimpinan Pendidikan Islam Bermutu

Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut:²⁶

- a. Memiliki Intelegensi tinggi (intelligence), Seharusnya seorang pemimpin harus mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya.
- b. Kematangan jiwa sosial (Sosial maturity and breadth), Pemimpin biasanya memiliki perasaan/jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.
- c. Motivasi terhadap diri dan hasil (inner motivation and achievement drives), Para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawab.
- d. Menjalin hubungan kerja manusia (Human relation attitudes), Pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya.

Adapun efektifitas konsep kepemimpinan bermutu dalam pendidikan Islam ini tercerminkan dalam keberhasilan seorang pemimpin mencapai tujuan yang telah ditetapkan di lembaga pendidikan Islam, melalui kombinasi ideal

²⁶Siti Fatimah, *Manajemen pendidikan Islam*, (Bandung: Al-fabeta, 2015), 81 .

antara orientasi pada tugas dan penekanan pada hubungan kemanusiaan sesuai dengan situasi yang dihadapi, hal ini dapat di lihat dari beberapa hal, sebagai berikut:²⁷

a. Kekuatan mempengaruhi bawahan.

Hal ini sangat terkait dengan kekuasaan dan kemampuan pimpinan dalam mewujudkan *komitmen* para bawahannya dan menggerakkan mereka dalam kegiatan. Keyakinan yang kuat untuk tetap berusaha dengan sungguh-sungguh dan bekerja keras tanpa putus asa untuk mencapai hasil yang maksimal haruslah dimiliki seorang individu dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kesungguhan ini maka akan mendorong adanya konsistensi diri karyawan untuk menjalankan konsekuensi dari segala resiko atau ikrar yang baik secara lahiriyah maupun bathiniyah . Allah berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ
أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu". (QS. Fushilat [41]: 30).

Ayat ini menerangkan bahwa orang-orang yang mengatakan dan mengakui bahwa Tuhan Yang Menciptakan, Memelihara, dan Menjaga kelangsungan hidup, Memberi rezeki, dan yang berhak disembah, hanyalah Tuhan Yang Maha Esa, kemudian mereka tetap teguh dalam pendiriannya itu, maka para malaikat akan turun untuk mendampingi mereka pada saat-saat diperlukan. Di antaranya pada saat mereka meninggal dunia, di dalam kubur, dan dihisab di akhirat nanti, sehingga segala kesulitan yang mereka hadapi terasa menjadi ringan.

²⁷John P. Kotter, *The Leadership Factor (Faktor Kepemimpinan): Membangun Tim Manajemen Unggul*, (Jakarta: PT Perhallindo, 1997). 17-18.

b. Tugas dan tanggung jawab

. Pemimpin sejati jelajahnya ada di dalam hati yang dipimpin. Dengan demikian, yang mengikuti akan dengan tulus berjuang dan berkorban untuk menggapai tujuan yang diharapkan bersama. Allah Ta'ala dan Rasul-Nya *shallallahu 'alaihi wa sallam* telah mewajibkan untuk taat kepada pemimpin, dan tidak memberikan pengecualian kecuali jika dalam hal kemaksiatan. Maka perkara (aturan) lainnya yang bukan maksiat, harus tetap ditaati. Allah Ta'ala befirman,

مِنْكُمْ الْأَمْرِ وَأُولِي الرَّسُولِ وَأَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا اللَّهَ آمَنُوا الَّذِينَ آمَنُوا أَيُّهَا يَا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kalian kepada Allah, taatlah kalian kepada Rasul dan ulil amri di antara kalian.” (QS. An-Nisa’ [4]: 59).

c. Perilaku yang mengarah pada satu tujuan

Pimpinan dalam hal ini harus selalu mengarahkan semua aktifitas bawahan pada tujuan organisasi, meskipun secara pribadi mereka memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Di sinilah letak perilaku pimpinan dalam mengelola pekerjaan dan hubungan.

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. *Actuating* artinya orang-orang agar bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya pada kebaikan. Selain amanah, ciri manajemen Islami adalah seorang pemimpin harus bersikap lemah lembut terhadap bawahan. Sesuai dengan firman Allah QS. An-Nahl: 125 yang memerintahkan agar manusia senantiasa saling mengingatkan agar berbuat kebaikan dan bekerja dengan benar.

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.” (Qs. An-Nahl [16]: 125)

d. Kemampuan dalam memanaj sumber daya

Dalam hal ini, pimpinan harus pandai memetakan setiap tugas dan tanggung jawab secara tepat, selanjutnya dipercayakan pada pegawai yang kompeten di bidangnya dengan memanfaatkan sumber daya lain yang mendukung sehingga tidak terjadi pemborosan.

Segala sumber daya alam ditundukkan oleh Allah dan pemanfaatannya diserahkan kepada manusia. Sebagaimana terungkap dalam Firman Allah yang

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya “ Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir. (Qs. Al-Jatsiyat [45]:13).

Namun dalam pemanfaatan sumber daya alam manusia tidak boleh serta merta memanfaatkan sesuai dengan keinginannya seperti menjual karunia air, hal seperti itu dilarang oleh Rasulullah SAW, sebagaimana sabda beliau :“dari jabir bin abduallah ia berkata, Rasulullah SAW melarang menjual karunia air.” (HR. Muslim). Dan hadis tersebut diperjelas oleh hadis yang lain “Dari Abu Hurairah RA berkata, Rasulullah SAW bersabda: “ karunia air tidak boleh dijual karena menjual air berdampak pada dijualnya rumput”.(HR. Muslim:2929).

e. Selalu dalam bimbingan norma-norma kemanusiaan.

Norma tersebut merupakan sistem nilai yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka. Mereka bekerja dan berhubungan dalam satu tujuan di bawah bimbingan norma tersebut. Dengan norma itulah mereka bersatu.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ
لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ لَكُمْ

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Qs. Al-Mujadilah [58]:11).

Ayat in, adalah ajaran dari Allah untuk para hambaNya yang beriman ketika mereka berada dalam majelis perkumpulan, yang sebagian dari mereka ada orang yang baru datang meminta agar tempat duduk diperluas. Termasuk bersopan santun dalam hal ini adalah dengan memberikan kelonggaran tempat baginya agar maksudnya bisa terpenuhi, bukan untuk mengganggu orang yang memberi kelonggaran tempat tersebut. Maksud saudaranya pun terpenuhi tanpa harus terganggu. Balasan itu berdasarkan jenis amal. Siapa pun yang memberi kelonggaran, maka akan diberi kelonggaran oleh Allah, siapa pun yang memberi keleluasaan pada saudaranya, maka Allah akan memberinya keleluasaan.

BAB VI

KEPEMIMPINAN BUDAYA KERJA ISLAMI: MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi kerja dapat diukur dari 2 (dua) faktor utama yaitu faktor Sumber Daya Manusia (SDM) serta sarana dan prasarana pendukung fasilitas kerja. Sumber daya manusia merupakan salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusialah yang merupakan satusatunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada.

Kepemimpinan organisasi yang efektif dan efisien dapat dilihat dari tempat atau lingkungan kerjanya. Kondisi lingkungan kerja yang teratur, rapih, bersih dan nyaman sangat diharapkan untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Sikap dan perilaku pegawai selaku sumber daya manusia suatu organisasi diharapkan dapat berperilaku disiplin dan konsisten dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan efesiensi dan efektivitas kerjanya. Sesungguhnya lingkungan kerjalah yang akan menentukan citra dan budaya kerja organisasi, karena secara langsung dapat terlihat oleh publik. Pengelolaan tempat kerja yang benar, baik dan bermutu adalah impian kita semua. Seiring dengan proses untuk mewujudkan reformasi birokrasi Aparatur Pemerintah, salah satunya adalah dengan melakukan tata kelola manajemen modern menuju pelayanan prima.

Salah satu konsep manajemen yang banyak dipraktekkan di perusahaan adalah melalui penerapan Budaya Kerja 5K. Penerapan budaya kerja 5K merupakan konsep yang telah diterapkan dan dikembangkan oleh pemerintah Jepang untuk meningkatkan pelayanan prima organisasi pemerintah yang dikenal dengan konsep 5S. Konsep ini dimulai dari diri sendiri dan selanjutnya untuk diterapkan pada unit kerjanya. Apabila perlakuan 5K dilaksanakan secara terus menerus maka akan membentuk budaya kerja yang mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan mutu pelayanan kepada publik. Budaya kerja 5K yang diadopsi dari budaya 5S di Jepang terdiri dari keteraturan, kerapihan, kebersihan, kelestarian dan kedisiplinan. Dalam istilah bahasa Jepang dikenal dengan Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke. Budaya kerja ini diciptakan untuk merubah sebuah lingkungan kerja yang menarik dan menyenangkan, sehingga dapat membentuk meningkatkan kinerja dan motivasi para pegawai.

A. Konsep Kepemimpinan dan Budaya Kerja

1. Hakikat Budaya Kerja/Budaya Organisasi

Budaya kerja disebut juga budaya organisasi, budaya organisasi sering juga disebut sebagai budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (performance). Budaya kerja dapat digambarkan secara khas kaitannya dengan cara orang-orang berpikir, yang mengarahkan kepada bagaimana mereka bertindak. Peter dan Watermen, mendefinisikan Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga, perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.¹

Fakhar (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Sedangkan menurut (Robbins,2012) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.²

Secara umum pengertian Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi

¹Peter dan Watermen, *Budaya Organisasi. Human Resource Management*, (Thompson Learning Asia, Singapore. 2012), 41.

²Desi Saputra Rafiie, dkk. "Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat" *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah 2:1*,(Januari 2018), 40.

dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Moorhead dan Griffin dalam Wibowo menyatakan bahwa; (1) budaya organisai merupakan seperangkat nilai, yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima. (2) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, normanorma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organ kinerjanya. (3) Adapun menurut Robert Kreitner dan Anggolo Kinicki budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.³

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan–keyakinan (beliefs), asumsi–asumsi (assumptions), atau norma–norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah–masalah organisasinya.⁴

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

³Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. (Jakarta: Rajawali Pers. 2013), 3.

⁴ Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Kencana 2011), 2

2. Fungsi Budaya Kerja/Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011), fungsi budaya organisasi adalah:⁵

- a. Berperan menetapkan batasan,
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi,
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang,
- d. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi,
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan”.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar–standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

3. Tujuan dan kegunaan Budaya Kerja/Budaya Organisasi

Bagi suatu organisasi budaya organisasi menjadi bagian yang penting yang harus dimiliki dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kinerja dengan melaksanakan budaya organisasi yang sudah ada. Dalam hal ini tentunya adalah sumber daya manusia yang dalam menjalankan pekerjaannya selalu konsisten memahami dan bertindak sesuai nilai-nilai yang dimiliki organisasi.

Pertama; Berdasar pada pemikiran Osborne dan Plastrik dalam (Egis Yani, 2018), bahwa budaya organisasi merupakan kerangka perilaku, emosi dan psikologi yang tertanam dalam dan dianut bersama oleh para anggota dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi harus dioptimalkan peran dan kontribusi secara nyata dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Optimalisasi SDM, menjadi bagian penting dalam membangun budaya organisasi.

⁵ Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi.....*, 11

Kedua; peran dan kontribusi yang menjadi tolak ukur adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Whitmore dalam Widodo (2010) mengartikan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.

Ketiga; Rivai dalam Deikme (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.⁶

4. Karakteristik Budaya

Secara umum, karakteristik budaya organisasi kompensinal Robbins dalam (Eigis 2018), mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:⁷

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Attention to detail* (perhatian terhadap hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People oriented* (orientasi terhadap orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team oriented* (orientasi pada tim), di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.
- f. *Aggressiveness* (agresivitas), di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
- g. *Stability* (stabilitas), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status *quo* sebagai lawan dari perkembangan.

⁶Eigis Yani Pramularso "Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express" *Jurnal Widya Cipta*, 2: 2 (September 2018), 149

⁷Eigis Yani Pramularso "Peningkatan Kinerja", 150.

5. Dimensi Konsep dan Karakteristik Budaya Kerja

Konsep 5K menitik beratkan pada pentingnya penataan dan kebersihan ditempat kerja secara berkesinambungan guna meningkatkan efisiensi proses kerja. Selanjutnya peningkatan efisiensi proses kerja tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja dari sebuah organisasi perusahaan yang menerapkannya. Di Indonesia konsep budaya kerja 5S setelah di konversikan menjadi budaya kerja 5K di artikan sebagai berikut :⁸

- a. Keteraturan (Seiri) yaitu dengan cara memisahkan atau memilah barang/ dokumen dengan mengikuti suatu sistem tertentu dan mengelompokkannya berdasarkan urutan tingkat kepentingannya.
- b. Kerapihan (Seito) yaitu dengan melakukan menyimpan barang/ dokumen ditempat yang aman dan tepat sesuai yang telah ditentukan, sehingga dapat segera ditemukan apabila dibutuhkan.
- c. Kebersihan (Seiso) yaitu dengan membersihkan barang, peralatan dan lingkungan kerja sehingga menjadi bersih.
- d. Kelestarian (Seiketsu) yaitu dengan melakukan perawatan dengan cara pengulangan kegiatan 3K terdahulu sebagai kebiasaan.
- e. Kedisiplinan (Shitsuke) yaitu dengan melakukan kegiatan 4K terdahulu ringkas, rapi, resik, rawat dilaksanakan secara disiplin dan menjadi kebiasaan hidup.

Bekerja dengan menggunakan alat dan metode 5K merupakan suatu cara untuk memberikan kemudahan dan kelancaran bekerja menuju jaminan kualitas kerja. Konsep gerakan 5K dimaksud dalam dunia manajemen modern dikenal dengan istilah penerapan konsep bekerja "5S". Konsep ini telah dikembangkan di Jepang oleh Hiroyuki Hirano dan telah terbukti dapat memberikan peluang tercapainya upaya penataan dan kebersihan ditempat kerja secara

⁸Budiharjo. "Penerapan Budaya Kerja 5k Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jendral Ilmate Kementerian Perindustrian" *Public Administration Journal*. 2: 2 (Juni, 2018), 167.

berkesinambungan yang sangat berguna untuk meningkatkan efisiensi proses dan kualitas hasil kerja.

Dinamika pengembangan konsep manajemen modern tersebut merupakan basic untuk pengembangan *Total Quality Management (TQM)*, *Quality Controle Cycle (QCC)*, *Kaizen*, *Just-in-time*, *ISO* dan seterusnya. Di Indonesia, konsep bekerja "5S" ini di konversikan menjadi beberapa konsep bekerja "5K" atau dengan istilah lainnya yang berkembang, diantaranya menjadi rumusan "5C", "5R" dan "5P" yang dapat diformulasikan dalam tabel 1 sebagai berikut:⁹

Tabel 1
Konversi istilah 5S menjadi 5C, 5K, 5R, 5P

No	5S	5C	5K	5R	5P
1	<i>Seiri</i>	<i>ClearOut</i>	Keteraturan	Ringkas	Pemilahan
2	<i>Seiton</i>	<i>Classify</i>	Kerapihan	Rapi	Penataan
3	<i>Seiso</i>	<i>Cleaning</i>	Kebersihan	Resik	Pembersihan
4	<i>Seiketsu</i>	<i>Conformi</i>	Kelestarian	Rawat	Pmantapan
5	<i>Shitsuke</i>	<i>Custom</i>	Kedisiplinan	Rajin	Pembiasaan

Sumber: Budiharjo, 2018

B. Landasan Budaya Karja Islami

Secara konseptual, pada uraian sebelumnya telah disebutkan bahwa pada dasarnya budaya organisasional adalah merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan yang ada di dalam organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku individu di dalam organisasi (Kast dan Rosenzweig, 1985 dalam Robbins, 2006).



Gambar:2
Organisasi tanpa nilai-nilai dan organisasi dengan budaya yang kuat
(Kast dan Rosenzweig, 1985 dalam Robbins, 2006).

⁹Budiharjo. "Penerapan Budaya", 168.

Organisasi dengan tanpa nilai akan menggunakan nilai-nilai individual yang dimilikinya. Masing-masing nilai yang dianut dalam menjalankan pekerjaan akan saling berbenturan, bahkan akan bertolak belakang antara satu dengan lainnya, melalui nilai-nilai yang dianutnya, orang-orang yang ada dalam organisasi akan menciptakan visinya sendiri.

Dilihat dari definisi tersebut, maka sebenarnya budaya organisasional merupakan sesuatu yang masih bersifat abstrak dan masih sangat umum. Atas dasar itu, maka hal itu diperlukan sesuatu yang lebih spesifik dalam mempelajari budaya organisasional tersebut, sehingga dalam bagian ini difokuskan pada budaya organisasional yang Islami, dimana budaya organisasional yang Islami ini merupakan suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan di dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam.¹⁰

Berkaitan dengan pandangan Islam, maka budaya organisasional yang dimaksud dalam pandangan Islam adalah budaya organisasional yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam atau pesan Allah SWT dan RosulNYa, Muhammad SAW. Sehingga budaya organisasional yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam ini disebut budaya organisasional yang Islami. Dengan demikian, budaya organisasional yang Islami adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan di dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam.¹¹ Budaya organisasional yang Islami ini memiliki peran penting untuk menghasilkan norma-norma perilaku individu yang diharapkan di dalam organisasi.

Islam memberikan pandangan bahwa setiap individu memiliki kewajiban moral untuk berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua aturan (*syari 'ah*) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian

¹⁰ Lukman Hakim, 2011. "Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15:2, (Juni 2011), 149.

¹¹ Lukman Hakim, "Membangun Budaya", 151.

kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan budaya kerja atau budaya organisasional.

Budaya kerja atau budaya organisasional yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Menurut Abdul Manan dalam (Siti Hidayah & Sutopo, 20014), berpendapat bahwa konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasional yang Islami. Budaya organisasional yang Islami tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu *tauhid* (keimanan kepada Allah), *khilafah* (kepemimpinan), dan *a 'dalah* (keadilan). Ketiga konsep tersebut dijelaskan sbb.:¹²

1. Tauhid (keimanan kepada Allah),

Tauhid adalah konsep yang paling penting dan mendasar, sebab konsep ini merupakan dasar pelaksanaan segala aktivitas atau tindakan, baik yang menyangkut ibadah maupun muamalah. Tauhid mengandung implikasi bahwa alam semesta diciptakan oleh Allah SWT dan sekaligus sebagai pemilik mutlak alam semesta ini. Segala sesuatu yang Allah ciptakan mempunyai satu tujuan. Tujuan inilah yang memberikan makna dari setiap eksistensi alam semesta ini dimana manusia merupakan salah satu bagian di dalamnya. Kalau demikian halnya, manusia yang dibekali dengan akal pikiran yang dikombinasikan dengan kesadaran ketuhanan yang inheren dituntut untuk hidup berbudaya dalam kepatuhan dan ibadah kepada Allah SWT. Dengan demikian, konsep tauhid bukanlah sekedar pengakuan realitas semata, tetapi juga suatu respons aktif terhadapnya.

2. Khalifah (kepemimpinan),

Landasan yang kedua dalam budaya organisasional yang Islami adalah *khalifah*. Khalifah disini bermakna pemimpin atau pengelola. Seorang individu harus meyakini bahwa apapun yang diciptakan oleh Allah di bumi ini adalah untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia adalah sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (*khalifah*).

¹²Siti Hidayah & Sutopo, "Peran Budaya Organisasional Islami Dalam Membentuk Perilaku Prestatif Di Dalam Organisasi" *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*. XXI: 36 (April 2014), 5

Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, maka manusia bertanggung jawab kepadaNya dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga landasan kedua dalam budaya organisasional yang Islami adalah konsep khalifah (kepemimpinan) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkan di akherat nanti.

3. A'dalah (keadilan)

Landasan ketiga dalam budaya organisasional yang Islami adalah *keadilan*. Keadilan disini dipahami oleh seorang individu bahwa ketika dia bekerja harus mentaati syari'ah Islam (hukum/aturan Allah) dan mengikuti petunjuk yang diberikan Rasulullah SAW, bukan menurut hawa nafsunya atau dengan cara batil demi mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya. Karena apabila dalam bekerja atau bermuamalah menurut aturan konvensional atau aturan kapitalis, maka cara apapun sah-sah saja sekalipun dengan cara yang batil/tidak baik, yang penting keuntungannya maksimal. Jadi adil disini adalah berdasarkan aturan Allah SWT dan Sunnah Nabi SAW..

C. Kinerja Kepemimpinan output dampak dari Budaya organisasi

Budaya organisasi yang optimal, salah satunya dapat mendorong optimalnya kinerja kepemimpinan dan kinerja karyawan. "kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa besar kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya".¹³

Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektifitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Dengan kinerja kita dapat mengetahui sampai seberapa besar peringkat prestasi

¹³Sinambella, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara (2016).480.

keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalan seseorang karyawan dalam menjalankan amanah yang diterimanya.¹⁴

1. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Prawirosemtono dalam (Sutrisno, 2011), adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan Efisiensi yaitu: dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik dan buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- b. Otoritas dan Tanggung Jawab yaitu dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- c. Disiplin ditunjukkan dengan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.¹⁵

2. Dimensi-Dimensi yang dijadikan ukuran Kinerja

Adapun, dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi antaralain: (1) Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja seseorang, (2) Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.¹⁶

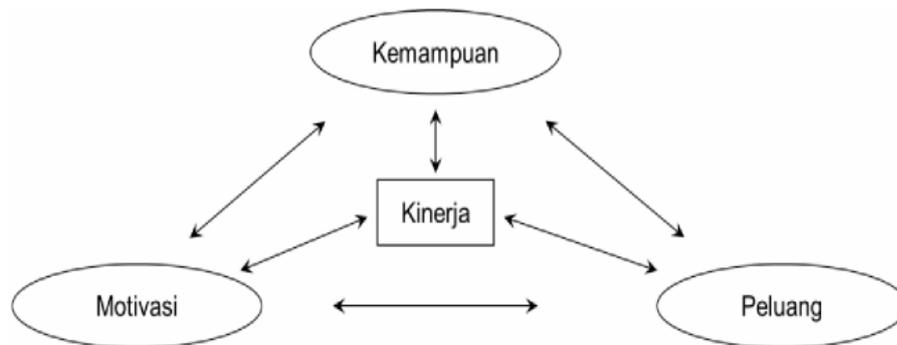
¹⁴Budiharjo. "Penerapan Budaya Kerja 5k Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jendral Ilmate Kementerian Perindustrian" *Public Administration Journal*. 2: 2 (Juni, 2018), 173.

¹⁵Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi.....*, 176-177

¹⁶Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University. 2016), 97

3. Hubungan Dimensi-Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Rivai, Fawzi dan Basri dalam (Sinambela, 2016), dibagi menjadi tiga, yaitu kemampuan, motivasi dan peluang yang dapat digambarkan pada gambar 1. Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain.¹⁷



Gambar 2 Hubungan Dimensi – Dimensi Kinerja

Sumber: Sinambela, (2016 : 487)

Selanjutnya, Donnelly, Gibson dan Ivancevich dalam (Sinambela, 2016), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh 6 faktor, yaitu harapan mengenai imbalan; dorongan; kemampuan, kebutuhan dan sifat; persepsi terhadap tugas; imbalan internal dan eksternal, dan persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.¹⁸

4. Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi

Budaya diciptakan oleh Pemimpin-pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Berdasar pada perspektif teori, Schein, 1991 dalam (Brahmasari 2008), budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu:¹⁹ .

a. *Socio Dynamic Theory*

Dynamic Social Impact Theory (Teori Dampak Dinamika Sosial) Teori DSIT yang dikembangkan Bibb Latane dan koleganya membayangkan

¹⁷Sinambella, *Manajemen Sumber*, 489.

¹⁸Sinambella, *Manajemen Sumber*, 490.

¹⁹Ida Ayu Brahmasari "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Perusahaan" *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* 5:1. (Oktober 2008), 172.

masyarakat sebagai sistem komunikasi raksasa yang terdiri dari sejumlah subsistem budaya, yang terdiri dari interaksi individu satu sama lain.

Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana komunal berkembang dan budaya dibentuk. Dimana *social space* sebagian besar adalah ruang fisik yang dibatasi jarak fisik actual antar individu. Dimana kita akan lebih terpengaruh dengan orang yang dekat daripada yang jauh secara jarak. Meski dekat secara fisik, tidak selalu mendekatkan satu sama lain. Karena ada penghalang yang membatasi interaksi yaitu strata sosial seperti ras dan kelas. Faktor lainnya adalah media komunikasi yang digunakan. Semakin intens komunikasi akan saling mempengaruhi satu sama lain.

Pembagian karakteristik grup secara dinamis mengubah grup dengan kontak baru dan interaksi. Pengaruh antar individu dipengaruhi oleh : Kekuatan (strength) pengaruh, Kesegeraan (immediacy), jumlah (the number) anggota. Orang-orang dalam grup secara sibernetik mengatur dirinya dalam struktur dinamis grup dengan karakter yang sama. Dan sekali grup dibentuk, pengaruh tambahan akan dibawa didalamnya yang terbagi menjadi dua jenis yaitu kuantitatif grup dan kualitatif grup. Interaksi tidak pernah random dan pengaruh tidak pernah liliir. Ketidaklinieran ini penting untuk menjaga sistem berubah dengan beragam.

Sisitem ide ini kemudian muncul 6 kritik yaitu

- 1) Apakah secara umum teori sistem menyediakan manfaat integrasi atau malah ketidak manfaat ambiguitas?
- 2) Apakah teori keterbukaan menyediakan fleksibilitas aplikasinya atau kebingungan equivocality?
- 3) Apakah teori sistem hanya perspektif filosofis atau menyediakan eksplanasi bermanfaat?
- 4) Apakah teori sistem secara umum berguna untuk riset?
- 5) Apakah paradigma sistem sebuah konvensi sewenang-wenang atau merefleksikan realitas alami?

6) Apakah teori sistem membantu menyederhanakan atau membuat rumit drpd sebenarnya?

Keenam kritik ini dibahas bahwa kritik pertama teori sistem menyediakan kosakata integrasi ilmu pengetahuan yang membangun logika bermanfaat untuk diaplikasikan untuk topic yang luas. Disisi lain membingungkan karena tidak ada dasra memahami bagaimana satu hal bisa berbeda dengan yang lain. Kritik kedua, teori sistem dapat mempekerjakan bermacam logika tidak butuh konsistensi satu sama lain. Namun, bebrapa sangat mekanis bila diterapkan karena bekerja seperti mesin. Kritik ketiga, jika sistem ini berguna dalam aplikasinya mungkin menghadapi masalah yang dapat mengalihkan dari maslah signifikan, contohnya terapi sistem keluarga. Kritik keempat, teori ini terlalu sederhana tidak disarankan untuk investigasi, tapi teori sistem menawarkan cara pandang baru pada masalah klasik yang heuristik. Kritik kelima, validitas teori, jika teori berusaha mendeskripsikan fenomena seperti adanya ini tidak valid. Tapi jika teori hanya menyediakan kosakata bermanfaat dengan atribut peristiwa yang sama dimana hanya semantic dan secara esensial tidak akan berguna untuk memahami peristiwa tersebut. Kritik keenam, framework yang peka seperti teori sistem ini diperlukan untuk mepersingkat elemen dari proses dunia. Keenam teori ini mungkin cukup fair karena pengaruh dari sistem, kosakata umum yang membuat teori-teori ini koheren dan berguna sebagai grup.

b. Leadership theory

Teori Kepemimpinan Situasional. Teori kepemimpinan situasional atau the situational leadership theory adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader*. ... Definisi kepemimpinan situasional adalah "*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*". Makdudnya "Teori kontingensi kepemimpinan yang berfokus pada kesiapan/kedewasaan pengikut"

Selain definisi-definisi mengenai Kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat juga beberapa teori kepemimpinan (leadership) yang menjadi

dasar dari kepemimpinan itu sendiri. Berikut ini adalah beberapa teori kepemimpinan yang dimaksud.

1) Great Man Theory atau Teori Orang Hebat

Teori Orang Hebat ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan dan bakat-bakat kepemimpinan ini dibawa dari sejak orang tersebut dilahirkan. *Great Man Theory* ini berkembang sejak abad ke-19. Meskipun tidak dapat diidentifikasi dengan kepastian ilmiah tentang karakteristik dan kombinasi manusia seperti apa yang dapat dikatakan sebagai pemimpin hebat, namun semua orang mengakui bahwa hanya satu orang diantara mereka yang memiliki ciri khas sebagai pemimpin hebat.

Great Man Theory ini menyatakan bahwa pemimpin hebat itu ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Teori tersebut juga menganggap seorang pemimpin hebat akan muncul saat dalam menghadapi situasi tertentu. Teori tersebut dipopulerkan oleh Thomas Carlyle dalam bukunya yang berjudul “*On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*”.

2) Teori Sifat Kepribadian (Trait Theory)

Teori Sifat Kepribadian atau *Trait Theory* ini mempercayai bahwa orang yang dilahirkan atau dilatih dengan kepribadian tertentu akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Artinya, kualitas kepribadian tertentu seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik.

Teori kepemimpinan ini berfokus pada analisis karakteristik mental, fisik dan sosial untuk mendapatkan lebih banyak pemahaman tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum diantara para pemimpin. Keberhasilan seseorang dalam kepemimpinan sangat tergantung pada sifat kepribadiannya dan bukan saja bersumber dari bakat namun juga berasal dari pengalaman dan hasil belajarnya.

Menurut penelitian dari McCall dan Lombardo (1983), terdapat empat sifat kepribadian utama yang menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin:

- (a) Stabilitas dan ketenangan emosional: Tenang, percaya diri dan dapat diprediksi terutama pada saat mengalami tekanan.
- (b) Mengakui Kesalahan : Tidak menutupi kesalahan yang telah dibuat tetapi mengakui kesalahan tersebut.
- (c) Keterampilan Interpersonal yang baik: mampu berkomunikasi dan menyakinkan orang lain tanpa menggunakan taktik yang negatif dan paksaan.
- (d) Pengetahuan yang luas (Intelektual): Mampu memahami berbagai bidang daripada hanya memahami bidang-bidang tertentu ataupun pengetahuan tertentu saja.

3) Teori Perilaku (Behavioural Theory)

Sebagai reaksi dari Teori Sifat Kepribadian, Teori Perilaku atau Behavioural Theories ini memberikan perspektif baru tentang kepemimpinan. Teori ini berfokus pada perilaku para pemimpin daripada karakteristik mental, fisik dan sosial mereka. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Teori Perilaku ini bertolak belakang dengan Teori Great Man (Teori Orang Hebat) yang mengatakan seorang pemimpin adalah dibawa dari lahir dan tidak dapat dipelajari. Teori Perilaku ini menganggap bahwa kepemimpinan yang sukses adalah didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari dan bukan hanya dari bawaan sejak lahir.

4) Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori Kontingensi atau Contingency Theory beranggapan bahwa tidak ada cara yang paling baik untuk memimpin dan menyatakan bahwa setiap gaya kepemimpinan harus didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Berdasarkan Teori Kontingensi ini, seseorang mungkin berhasil tampil dan memimpin sangat efektif di kondisi, situasi dan tempat tertentu, namun kinerja kepemimpinannya

akan menurun apabila dipindahkan ke situasi dan kondisi lain atau ketika faktor di sekitarnya telah berubah. Teori Kontingensi atau Contingency Theory ini juga sering disebut dengan Teori Situasional.

Beberapa Model Teori Kontingensi atau Situasional yang terkenal diantaranya adalah Teori Kepemimpinan Kontigensi Fiedler, Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, Teori Kepemimpinan Kontigensi Vroom-Yetten, Teori Kontingensi Path-Goal Robert House dan Teori Kontigensi Strategis.

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six`Sigma (Erwin and Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian Budaya diciptakan oleh Pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang ke dua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (_ 7 _ 4x _ † _) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

D. Kepemimpinan Membangun Budaya Dalam Meningkatkan Kerja Pendidikan Agama Islam

Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut: Kemudian karakteristik yang dimiliki oleh budaya organisasional yang Islami menurut Abdul Manan (1993) dikutip Hakim (2011) dalam (Siti Hidayah & Sutopo, 2014), adalah sebagai berikut:²⁰

²⁰Siti Hidayah & Sutopo, "Peran Budaya Organisasional Islami.....". 5-7.
Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam

1. Bekerja merupakan ibadah

Kerja didefinisikan sebagai penggunaan daya. Manusia secara garis besar dianugerahi Allah empat daya pokok, yaitu daya fisik yang menghasilkan kegiatan fisik dan keterampilan, daya pikir yang mendorong pemiliknya berpikir dan menghasilkan ilmu pengetahuan, daya kalbu yang menjadikan manusia mampu berkhayal, mengekspresikan keindahan serta beriman dan merasakan serta berhubungan dengan Allah Sang Pencipta, dan daya hidup yang menghasilkan semangat juang, kemampuan menghadapi tantangan serta menanggulangi kesulitan. Penggunaan salah satu dari daya-daya tersebut, betapapun sederhananya melahirkan kerja atau amal. Manusia tidak dapat hidup tanpa menggunakan paling sedikit salah satu dari daya itu. Untuk melangkah, Manusia memerlukan daya fisik, paling tidak guna menghadapi daya tarik bumi. Karena itu, kerja adalah keniscayaan. Selanjutnya karena tujuan penciptaan manusia adalah menjadikan seluruh aktivitasnya bermula dan berakhir dengan ibadah kepada Allah dalam surata adz-Dzâriyât ayat 56.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: "Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku." (QS. adz-Dzâriyât [51]: 56)

Maka seluruh penggunaan dayanya harus merupakan ibadah kepada-Nya. Bekerja merupakan ibadah; Adalah ketika seorang individu melakukan aktivitas atau bekerja, dalam menjalankan pekerjaannya menggunakan prinsip-prinsip Islami, dimana prinsip-prinsip tersebut meliputi kejujuran, amanah, kebersamaan, tidak mementingkan diri sendiri, dan lain-lain. Ketika bekerja, dalam menjalankannya menggunakan prinsip-prinsip tersebut maka aktivitas kerja itu dianggap ibadah yang berarti ada nilainya di sisi Allah SWT.

2. Bekerja dengan azas manfaat dan maslahat

Bekerja dengan azas manfaat dan *maslahat*; Adalah seorang individu dalam menjalankan proses aktivitasnya tidak semata-mata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Aktivitas kerja bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan bagi orang banyak. Sehingga pemilik atau

pemimpin organisasi/institusi yang Islami tentunya menjadikan objek utama proses bekerja sebagai “memperbesar atau memperbanyak sedekah” karena pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memuaskan keinginan Tuhan, dan akan mendatangkan keberuntungan terhadap organisasi/institusi tersebut, seperti meningkatnya permintaan atas usahanya.

Seorang pekerja muslim dalam menjalankan proses produksinya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat. Sebagaimana firman Allah dalam surat Adz-Dzaariyaat : 19:

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

Artinya: “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bahagian”. (Q.s. Adz-Dzaariyaat [51]: 19).

Juga terdapat dalam surat al Ma’arij ayat 24-25 :

وَالذِّبْنَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ۖ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

“..Dan orang-orang yang dalam hartanya tersedia bagian tertentu”. (24) “Bagi orang miskin yang meminta dan orang yang tidak mempunyai apa-apa (yang tidak mau meminta)”. (24) (Qs. al Ma’arij [70]: 24-25).

Sehingga pemilik dan manajer perusahaan Islami juga menjadikan obyek utama proses produksi sebagai ”memperbesar sedekah”. Tentang obyek ini tidak perlu harus punya arti ekonomi seperti dalam sistem ekonomi kapitalis. Dalam masyarakat yang percaya bahwa pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memuaskan keinginan Tuhan, dan akan mendatangkan keberuntungan terhadap perusahaan, seperti meningkatnya permintaan atas produksinya.

3. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh karena

faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan. Sebagaimana firman Allah Swt dalam al-Qur'an surat Ar-Rahman: 1-4, yaitu :

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝

Artinya: (Allah) yang Maha pengasih, Yang telah mengajarkan Al Quran. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara. (QS.Ar-Rahman [55]: 1-4)

Beberapa ahli tafsir menafsirkan “kekuatan” dengan akal fikiran. Demikian pula ketika berproduksi seorang pengusaha muslim tidak perlu pesimis, bahwa Allah swt tidak akan memberikan rizki kepadanya, karena bagi orang yang beriman maka Allah-lah penjamin rizkinya.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Fushilat: 31,

نَحْنُ أُولِيَائُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ ۖ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهِي أَنْفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدْعُونَ

Artinya: “Kamilah pelindung-pelindung dalam kehidupan dunia dan akherat, didalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh pula didalamnya apa yang kamu minta”. (Qs. Fushilat [41]: 31).

Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal; Adalah seorang individu ketika bekerja, perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan kepadanya, baik kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya) maupun keprofesionalitasnya. Dengan mengoptimalkan kemampuannya tersebut maka Allah akan meningkatkan pula rizki kepadanya. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

4. Bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik

Seorang muslim yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mulk: 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النَّشُورُ

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (Q.s. Al-Mulk [67]: 15)

Dalam surat Huud ayat 6 :

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا ۗ كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ

Artinya: “Dan tidak ada suatu binatang melatapun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezekinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfudz). (Qs. Huud [11] 6)

Bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik; Adalah seorang individu yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam sehingga hal itu tidak akan membuat hidupnya menjadi kesulitan. Apabila ada kesulitan maka Allah pasti akan menunjukkan jalan keluarnya.

5. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan)

Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan); Adalah seorang individu yang bekerja harus mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus. (Abdullah Abdul Husein, 2004).

Keduanya tidak dapat dianalisis secara hirarkis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram apabila aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan orang banyak, mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas kerja tersebut. Mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari kehadiran produk, baik berupa barang maupun jasa. Produk-produk dalam kategori ini hanya memberikan dampak ketidakseimbangan dan kegoncangan bagi aktivitas ekonomi secara umum. Akibatnya, misi *rahmatan lil ‘alamiin* ekonomi islam tidak tercapai.

6. Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram

Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram Adalah seorang individu harus menghindari praktek pekerjaan yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan yang tidak adil, pemasaran yang menipu, dan sebagainya. Bekerja harus dilakukan dengan unsur yang halal misalkan, keuangan yang transparan, keadilan ditegakkan, usaha halal, dan lain-lain.

Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Maidah ayat 90 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Hai orang-orang beriman sesungguhnya khamr, judi, berkorban untuk berhala dan mengundi nasib dengan anak panah adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keuntungan”. (Qs. Al-Maidah [5]: 90).

Dalam surat Ali Imran 130, Allah Swt. Berfirman tentang larangan riba.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ .

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu makan riba yang berlipat ganda, Dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu berbahagia”. (Qs. Ali Imran [3]: 130).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari budaya organisasional yang Islami dibagi menjadi enam karakteristik, yakni bekerja merupakan ibadah, bekerja dengan azas manfaat dan maslahat, bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal, bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik, bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap keberimbangan, dan

bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan serta menghindari unsur yang haram (yang dilarang oleh Allah SWT).

BAB VII

MEMBANGUN KREATIVITAS KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Kepemimpinan lembaga pendidikan merupakan elemen dasar dalam pengembangan lembaga secara keseluruhan. Tanpa adanya kepemimpinan yang baik akan berakibat pada lemahnya pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Berbicara mengenai kepemimpinan pada lembaga pendidikan sangat terkait dengan kesiapan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Elemen pokok kemajuan lembaga pendidikan khususnya pada Pendidikan Agama Islam, terletak pada kesiapan seluruh komponen yang meliputi figur kultur, dan struktur dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan sebagai suatu tindakan menyeimbangkan antara diri sendiri dan orang lain. Para pemimpin yang efektif menyadari kepribadian nya dan bagaimana faktor-faktor atau tugas operasional sehari-hari mempengaruhi hubungannya dengan orang lain. Para pemimpin yang efektif memahami bagaimana orang lain berbeda dalam temperamen dan harapan dan bagaimana mereka yang terbaik mungkin termotivasi. Kepala sekolah harus belajar untuk berhubungan dengan pihak internal dan eksternal sehingga mampu memaksimalkan potensi lembaganya.

Upaya mengembangkan kreativitas kepemimpinan dalam pengelolaan di lembaga pendidikan Islam, sangat tergantung pada komitmen setiap unsur di dalamnya. Pencapaian tujuan organisasi lembaga pendidikan itu sendiri, terintegrasi dalam visi organisasi dan melalui pemimpin yang kreatif mampu membawa perubahan ke arah kemajuan. Pada sisi yang lain kualitas dukungan seluruh *stakeholder* berpengaruh dalam membantu usaha-usaha lembaga pendidikan.

A. Konsep Dasar Pengembangan Kepemimpinan

1. Definisi Pengembangan Karir Kepemimpinan

Kata “pengembangan” diartikan proses menterjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan kedalam bentuk fitur fisik. Pengembangan secara khusus berarti proses menghasilkan bahan-bahan pembelajaran.¹ Menurut Tessmer dan Richey dalam (Alim Sumarno, 2012) pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan, tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal-akhir, seperti analisis kontekstual. Pengembangan bertujuan untuk menghasilkan produk berdasarkan temuan-temuan uji lapangan.²

Istilah “pengembangan” adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan.³

Mendiskusikan pengembangan kepemimpinan berarti membicarakan kemampuan seseorang untuk membuat suatu perubahan di organisasi (Mayo & Nohria, 2005 dalam Whitehead, 2009). Pengembangan kepemimpinan juga dipandang dapat meningkatkan aktivitas yang memungkinkan pencapaian yang positif untuk organisasi, masyarakat dan negara oleh individu.⁴

Dalam manajemen SDM, dikenal dengan istilah ”pengembangan karir”, menurut Simamora, dalam (Denny Yusak Lasut, dkk.2018), adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan

¹ Alim Sumarno. Perbedaan Penelitian dan Pengembangan. (Surabaya; Elearning-Unesa, 2012), 77.

² Alim Sumarno. Perbedaan Penelitian”, 779

³ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 24

⁴ Yuniar Maharani & Seger Handoyo. “Pengembangan Kepemimpinan dalam Organisasi Kepemudaan Pramuka” *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 03: 01 (April 2014), 237.

kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.⁵

Menurut Dubrin dalam (Prabu 2004), pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Adapun, menurut Siagian (2001) pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan..⁶

Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000) bahwa, “pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.” Adapun tujuan dari pengembangan karir antar lain: (a) untuk mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan; (b) untuk mengungkapkan potensi karyawan; (c) untuk mendorong pertumbuhan; (d) untuk mengurangi penimbunan; (e) untuk memuaskan kebutuhan karyawan; (f) untuk meningkatkan karir. Disamping itu, ada beberapa kegiatan pengembangan karir individual yaitu: (a) prestasi kerja; (b) exposure; (c) permintaan berhenti; (d)

⁵Denny Yusak Lasut, dkk. “Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt.Bank Sulut Go” *Jurnal EMBA*. 6: 4 (September 2018), 2299.

⁶Wahidatus Sarifah, Dkk. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Pt Nusantara Tour Semarang” *Journal of Management*,.02 :02 , (Maret 2016), 4-5.

kesetiaan organisasional; (e) mentors dan sponsors, dan (f) kesempatan-kesempatan untuk tumbuh.⁷

2. Model Program Pengembangan Kepemimpinan Internasional

Sumber daya manusia dalam organisasi dipandang memiliki posisi vital karena menjadi kekuatan pendorong di balik pencapaian tujuan sebuah organisasi (human capital). Oleh karena itu, menjadi penting apabila para pemimpin dalam sebuah organisasi kompeten, berintegritas, terinspirasi, dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh organisasi (Blass, 2007). Pejabat publik harus mampu melaksanakan fungsi manajerial dan sekaligus memimpin implementasinya. Dalam hal ini, pengembangan menjadi penting karena adanya kebutuhan akan pemimpin, baik di sektor bisnis maupun pemerintahan yang berpengetahuan luas dan terlatih di semua tingkatan manajerial yang bertanggung jawab kepada tugas dan fungsinya dalam menyediakan layanan publik. Kunci keberhasilan pengembangan kepemimpinan adalah tercapainya keseimbangan antara pertukaran pengetahuan, tindakan dan pemikiran, serta keselarasan antara kebutuhan dan keinginan individu serta orang-orang organisasi (Gold, 2010). Namun sampai saat ini, pengembangan kepemimpinan menjadi hal yang selalu diperdebatkan, baik terkait dengan tujuan, jenis, dan nilai kepemimpinan yang dikembangkan (Bolden, 2007). Ketidakpuasan terhadap pola pendekatan pengembangan kepemimpinan model lama telah menyebabkan diversifikasi dalam berbagai inisiatif program yang ditawarkan. Sejumlah tren program pengembangan kepemimpinan yang berkembang saat ini dapat dilihat melalui beberapa penelitian yang telah dilakukan, antara lain, sebagai berikut:⁸

⁷Frentino Tangkilisan, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sinarmas, Tbk Cabang Manado" *Jurnal Jurnal Administarasi Pendidikan*, 12: 2. (April 2018), 4.

⁸Makmun Abdullah "Pola Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan bagi Aparatur Pemerintah dalam Menghadapi Tantangan Global" *Jurnal Wacana Kinerja*. 21:1 (Juni 2018), 23.

a. *United States Office of Personnel Management*

U.S. Office of Personnel Management (OPM) bekerja sama dengan para peneliti dari George Mason University (GMU), pada tahun 2015 telah melakukan kajian secara komprehensif terhadap program pengembangan kepemimpinan yang telah dilaksanakan selama ini. Kajian ini mencakup matriks kompetensi pengembangan kepemimpinan yang berisi 20 kompetensi kepemimpinan inti dan enam kompetensi dasar serta metode pembelajaran yang dilakukan. Kompetensi pengembangan kepemimpinan di USA ini terdiri atas kompetensi inti dan kompetensi dasar. Kompetensi inti terdiri dari empat elemen sebagai berikut: (1) kemampuan untuk memimpin perubahan (*leading change*). (2) kemampuan untuk memimpin orang (*leading people*). (3) kemampuan untuk menghasilkan produk yang diinginkan (*result driven*). (4) kemampuan untuk mengasah ketajaman bisnis (*sense of business*).

Sedangkan kompetensi dasarnya terdiri atas beberapa kompetensi penunjang manajerial, seperti *interpersonal skill*, komunikasi, integritas, pengenalan potensi diri, dan motivasi. Matriks pengembangan kepemimpinan tersebut akan dijelaskan di bawah ini:

Tabel 3. Matriks Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Kompetensi Inti	
Memimpin perubahan (<i>Leading Change</i>):	
1. Kreativitas dan Inovasi	Mengembangkan wawasan baru dalam berbagai situasi; mempertanyakan pendekatan konvensional; mendorong gagasan dan inovasi baru; merancang dan menerapkan program/proses baru atau mutakhir.
2. Kesadaran eksternal	Memahami dan terus mengikuti kebijakan dan tren lokal, nasional, dan internasional yang memengaruhi organisasi dan membentuk pandangan para pemangku kepentingan; menyadari dampak organisasi terhadap lingkungan eksternal.
3. Fleksibilitas	Terbuka untuk perubahan dan informasi baru; dengan cepat menyesuaikan diri dengan informasi baru, perubahan kondisi, atau hambatan tak terduga.
4. Gaya Lenting (Resiliensi)	Menghadapi tekanan secara efektif; tetap optimis dan gigih, bahkan di bawah kesulitan. Pulih secara cepat dari kegagalan.
5. Berpikir Strategis	Merumuskan tujuan dan prioritas, dan menerapkan rencana yang konsisten dengan kepentingan jangka panjang organisasi di lingkungan global. Memanfaatkan peluang dan mengelola risiko.
6. Visioner	Memiliki visi jangka panjang dan membangun visi bersama dengan orang lain; bertindak sebagai katalisator untuk perubahan organisasi. Memengaruhi orang lain untuk mewujudkan visi ke dalam tindakan.

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Memimpin Orang (<i>Leading People</i>)	
1. Manajemen Konflik	Mendorong cara berpikir kreatif dan perbedaan pendapat. Mengantisipasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah konfrontasi yang kontra-produktif. Mengelola dan menyelesaikan konflik dan pertentangan secara konstruktif.
2. Memanfaatkan perbedaan (<i>Leveraging Diversity</i>)	Memupuk tempat kerja yang inklusif di mana keragaman dan perbedaan individu dinilai dan dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi.
3. Mengembangkan anak buah (<i>Developing Others</i>)	Mengembangkan kemampuan orang lain untuk berkinerja baik dan berkontribusi pada organisasi dengan memberikan umpan balik yang berkelanjutan dan memberikan kesempatan untuk belajar melalui metode formal dan informal.
4. Membangun Tim (<i>Team Building</i>)	Menginspirasi dan menumbuhkan komitmen tim, semangat, kebanggaan, dan kepercayaan. Memfasilitasi kerja sama, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan kelompok.
Hasil yang Diinginkan (<i>Result Driven</i>)	
1. Akuntabilitas	Bertanggung jawab atas diri sendiri dan orang lain atas hasil yang terukur, berkualitas tinggi, tepat waktu, dan hemat biaya. Menentukan tujuan, prioritas, dan mendelegasikan pekerjaan. Menerima tanggung jawab atas kesalahan dan mematuhi sistem pengendalian dan peraturan yang ada.
2. Pelayanan Pelanggan	Mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal. Memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi; berkomitmen melakukan perbaikan.
3. Ketegasan	Membuat keputusan dengan baik, efektif, dan tepat waktu, bahkan ketika data terbatas atau solusi menghasilkan konsekuensi yang tidak menyenangkan; merasakan dampak dan implikasi keputusan.
4. Kewirausahaan	Mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan dan memasarkan produk dan layanan baru di dalam atau di luar organisasi. Bersedia mengambil risiko; meninisiasi tindakan yang melibatkan risiko yang disengaja untuk mencapai keuntungan atau keuntungan yang diakui.
5. Pemecahan Masalah	Mengidentifikasi dan menganalisis masalah; relevansi dan akurasi informasi; menghasilkan dan mengevaluasi solusi alternatif; membuat rekomendasi.
6. Kredibilitas Teknis	Memahami dan menerapkan secara tepat prosedur, persyaratan, peraturan, dan kebijakan terkait dengan keahlian khusus.

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Ketajaman Bisnis	
1. Manajemen Keuangan, Human Capital Management, dan Manajemen Teknologi	<p>Manajemen Keuangan: Memahami proses keuangan organisasi. Menyiapkan, mengoreksi, dan mengelola anggaran program. Mengawasi pengadaan dan kontrak untuk mencapai hasil yang diinginkan. Memonitor pengeluaran dan menggunakan pemikiran biaya-manfaat untuk menetapkan prioritas.</p> <p>Human Capital Management: Membangun dan mengelola tenaga kerja berdasarkan tujuan organisasi, pertimbangan anggaran, dan kebutuhan kepegawaian. Memastikan bahwa karyawan direkrut dengan tepat, dipilih, dinilai, dan diberi penghargaan; mengambil tindakan untuk mengatasi masalah kinerja. Mengelola tenaga kerja multi sektor dan berbagai situasi kerja.</p> <p>Manajemen Teknologi: Terus meng-<i>update</i> perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi yang efektif untuk mencapai hasil. Memastikan akses dan keamanan sistem teknologi.</p>
2. Kemitraan	Mengembangkan jaringan dan membangun aliansi, bekerja sama melintasi batas-batas untuk membangun hubungan strategis dan mencapai tujuan bersama.
3. Kecerdasan Politik	Mengidentifikasi politik internal dan eksternal yang dapat berdampak terhadap pekerjaan organisasi. Menyadari realitas organisasi, politik, dan bertindak sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi.
4. Memengaruhi/ Negosiasi	Meyakinkan orang lain; membangun konsensus melalui memberi dan menerima; kerja sama dari orang lain agar mendapatkan informasi dan mencapai tujuan organisasi.
Kompetensi Dasar	
1. Interpersonal Skills	Memperlakukan orang lain dengan sopan, sensitif, dan hormat. Mempertimbangkan dan merespons secara tepat kebutuhan dan perasaan orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda.
2. Komunikasi Tertulis	Menulis dengan jelas, ringkas, teratur, dan meyakinkan bagi khalayak yang dituju.
3. Komunikasi Lisan	Membuat presentasi lisan yang jelas dan meyakinkan. Mendengarkan secara efektif; Menjelaskan informasi sesuai dengan kebutuhan.
4. Integritas/ Kejujuran	Berperilaku dengan jujur, adil, dan etis. Menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan. Model standar etika tinggi.
5. Pengenalan Potensi Diri	Menilai dan mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri; mengejar pengembangan diri.
6. Motivasi Pelayanan Publik	Menunjukkan komitmen untuk melayani masyarakat. Memastikan tindakan memenuhi kebutuhan masyarakat; menyelaraskan tujuan dan praktik organisasi dengan kepentingan publik.

Sumber: *US. Office of Personnel Management. (2015).*

b. Leadership Development Programs di India

Data ini diambil dari hasil kajian Harvard Business Publishing yang bertanggung jawab untuk menyediakan solusi atas pengembangan kepemimpinan yang berkualitas kepada Pemerintah India pada tahun 2011. Model ini berpusat pada kebutuhan organisasi agar lebih cepat mengembangkan para pemimpin

mereka dalam menghadapi tantangan yang berkembang, terutama bidang ekonomi. Hasil kajian dari Vivek Chachra, Sumit Sahni, dan Radhika Bansal tersebut menjelaskan bahwa kebutuhan kompetensi bagi para pemimpin di India meliputi beberapa hal sebagai berikut: ⁹.

1) Pemimpin harus memiliki kedewasaan;

Pemimpin harus lebih cepat dewasa untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Mereka harus belajar kompetensi kunci dalam kondisi lingkungan kerja yang tumbuh cepat. Kedewasaan ini mencakup pemahaman sosok pemimpin, mengelola transisi peran, dan mengelola diri sendiri lebih baik. Penjelasan arti kedewasaan pemimpin tersebut dapat dilihat pada Tabel 4, berikut:¹⁰

Tabel 4. Makna Kedewasaan Pemimpin

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Kesadaran Diri	Sadar akan kekuatan dan kelemahan sendiri dan gaya kepemimpinan pribadi.
Kecerdasan Emosional	Menyadari emosi sendiri dan orang lain dan kemampuan mengelola emosi dengan cara yang lebih baik.
Nilai Kepemimpinan	Percaya dan menunjukkan nilai kepemimpinan. Menjadi kuat pada etika.
Kepemimpinan Orang	Mampu memimpin dan mengelola orang lain.

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011).

2) Kemampuan strategis untuk mengelola pertumbuhan

Hasil studi juga menjelaskan adanya kesenjangan yang signifikan dalam keterampilan strategis. Keterampilan strategis ini diperlukan untuk menyeimbangkan antara kemampuan strategi dan operasional. Guna menutup kesenjangan ini, maka para pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan (Tabel 5), meliputi:

⁹ Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. *Development Trends in India: Perspectives) Leadership Development*. (Harvard: Business Publishing 2011), 331.

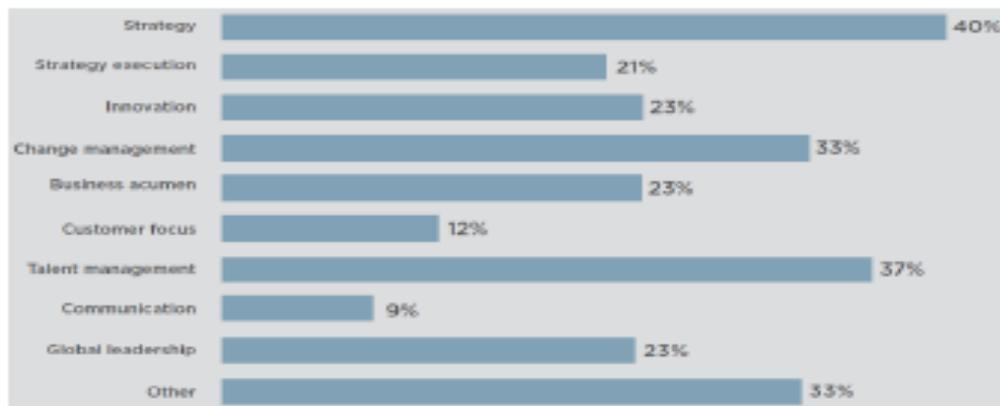
¹⁰Chachra, *Development Trends in India*....332.

Tabel 5. Kesenjangan dalam Kompetensi Strategis

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Berpikir Strategis	Kemampuan untuk melihat isu-isu besar, seperti persaingan pasar, tekanan ekonomi global, pertumbuhan, dan kemudian menerjemahkannya ke dalam rencana pelaksanaan nyata.
Manajemen Perubahan dan Inovasi	Kemampuan untuk menurunkan agenda pemimpin ke tataran organisasi (operasional) dan secara terus-menerus mengubah lingkungan organisasi untuk mendorong inovasi dan perubahan secara proaktif.
Talent Management	Kemampuan seseorang untuk memimpin, memotivasi, dan menginspirasi orang serta mengembangkan jalur suksesi.
Kepemimpinan Global	Kemampuan untuk memimpin tim yang memiliki beragam budaya (dan kadang-kadang generasi) dan seringkali secara virtual.
Ketajaman Bisnis	Kemampuan untuk memahami pendorong utama organisasi/bisnis, mengembangkan proposal bisnis yang baik, dan menunjukkan ketajaman anggaran/keuangan.

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011).

Desain program pengembangan kepemimpinan suatu organisasi harus melihat keseimbangan antara keterampilan operasional dan strategis (Chachra, 2011). Kompetensi kunci yang dibutuhkan menurut hasil survei adalah sebagai berikut.:



Gambar 1. Kompetensi Kepemimpinan Kunci

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011).

3) Pembelajaran melalui inovasi

Organisasi perlu mempercepat pengembangan kepemimpinan melalui pembelajaran aksi inovatif. Organisasi dapat mempercepat pembangunan dengan menggunakan pembelajaran melalui tindakan (misalnya: tugas pekerjaan) secara lebih terstruktur. Program pengembangan simulasi kepemimpinan sebagai alat pembelajaran tindakan akan membantu orang tersebut mempelajari keterampilan baru. Hal ini sejalan dengan prinsip pengembangan kompetensi kepemimpinan

hasil kajian Michael Lombardo dan Robert Eichinger di *Center for Creative Leadership*, North Carolina pada tahun 1996 dalam publikasinya *The Career Architect Development Planner* menyarankan aturan yang akan berpengaruh terhadap suksesnya program pengembangan kepemimpinan yang dibagi dalam tiga kelompok pengalaman pembelajaran, yaitu 70/20/10.¹¹ Pertama: melalui tantangan tugas (70%), kedua: sebesar 20%, pengembangan hubungan (jejaring), dan ketiga: pelatihan secara klasikal (10%).

4) Solusi pengembangan kepemimpinan yang terukur dan efektif

Organisasi di India membutuhkan solusi terukur yang memungkinkan mereka melatih ratusan pemimpin dengan kompetensi kunci secara cepat. Jawaban untuk kebutuhan itu adalah melalui penggunaan metode pembelajaran campuran (*blended learning*) yang didefinisikan sebagai kombinasi antara pembelajaran berbasis tempat kerja (*formal*) dengan pembelajaran virtual (*informal*), seperti modul e-Learning, webinar, atau kegiatan kelas virtual lainnya. Kombinasi antara pembelajaran di kelas dengan pembelajaran secara virtual ini akan membantu meningkatkan kualitas pembelajaran.¹²

Saat ini, hanya sekitar 26% organisasi yang masih menggunakan pelatihan model lama (*klasikal*). Beberapa kelemahan model lama ini di antaranya, waktu penyelenggaraan lebih lama, biaya tinggi, produktivitas pegawai menurun, dan sulit untuk mengukur keberhasilannya, serta kegagalan untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan.¹³

c. Richard Bolden

Seorang peneliti pada *Centre for Leadership Studies*, Universitas Exeter mengemukakan hasil penelitiannya tentang tren pengembangan manajemen dan kepemimpinan. Perubahan tren tersebut dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:¹⁴

¹¹ Rabin, R. *Blended Learning for Leadership: The CCL Approach. White Paper*. (Center for Creative Leadership. North Carolina, 2014).322.

¹²Rabin, R. *Blended Learning for.....*, 325.

¹³Chachra, *Development Trends in India....*332.

¹⁴Bolden, R. *Leadership, Management and Organisational Development. United Kingdom (UK): Centre for Leadership Studies, University of Exeter, 2014*, 511

Tabel 6. Perubahan Tren Model dalam Pengembangan Kepemimpinan

Tren	Dari ...	Ke ...
Jenis pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Materi pelatihan yang telah ditentukan • Standardisasi • Teoretis/akademis 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervensi/ program pengembangan • Disesuaikan (kustomisasi) • Terapan/berdasarkan tantangan kehidupan nyata
Jangka waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Selesai dalam satu penyelenggaraan (<i>one-off</i>) • Titik awal dan akhir berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> • Terus-menerus • Pengembangan berkelanjutan
Format/Metode pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Didaktik/ Kognitif: ceramah dan presentasi • Abstrak/konseptual 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipatif: kegiatan interaktif dan kerja kelompok • Berdasarkan pengalaman (<i>experiential/reflectif</i>)
Lokasi/Tempat	<ul style="list-style-type: none"> • Berbasis kelas • Di luar kelas (<i>off site</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campuran berbagai metode pembelajaran (<i>Blended learning</i>) • Berbasis kerja maupun <i>off site</i>
Fokus Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan individu • Generik (umum) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan individu dan kelompok • Vokasi (untuk maksud dan tujuan tertentu)
Peran penyedia jasa	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggara (<i>supplier</i>) • <i>Eksper</i>t 	<ul style="list-style-type: none"> • Partner, kolaborator, dan <i>Coach</i> • <i>Co-designer</i>/fasilitator
Sifat dukungan	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatas, terutama menyangkut akreditasi • Teoretis/akademis 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan manajemen lebih luas • Terutama berkaitan dengan pengalaman klien • <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>

Sumber: Bolden, R. (2014).

Tabel di atas menunjukkan adanya perubahan pola pengembangan kepemimpinan saat ini sebagai respons atas kondisi ketidakpastian global. Hal ini dikarenakan kepemimpinan secara fundamental dipahami sebagai sesuatu tentang “melakukan” dari pada “mengetahui”. Hal ini merupakan tantangan bagi pemegang kebijakan dan penyelenggara diklat kepemimpinan di Indonesia.

Berdasarkan semua hasil studi literatur yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa model dalam pengembangan kepemimpinan di masa depan adalah sebagai berikut:

1) Lebih fokus pada pengembangan vertikal

Selama ini pembelajaran dilakukan untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (kompetensi teknis) yang baru, namun hanya sedikit waktu untuk pengembangan kompetensi vertikal (tahapan pengembangan). Ada dua tipe pengembangan yang berbeda, yaitu horisontal dan vertikal. Pengembangan vertikal lebih pada bagaimana memfungsikan kewenangan pada

setiap level yang berbeda sehingga akan memberikan keterampilan pribadi untuk mengatasi kondisi lingkungan pekerjaan yang berubah.¹⁵

Pada pengembangan vertikal, para peserta diklat memasuki tahap pengembangan kompetensi yang lebih tinggi, menyadari tantangan global yang saat ini dengan cara yang lebih kompleks, inklusif, dan pola pikir mereka akan lebih berkembang. Sedangkan pengembangan secara horizontal berguna saat masalah organisasi dapat didefinisikan dan dianalisis secara jelas dan ada teknik inovatif yang dikuasai untuk memecahkannya. Pengembangan kompetensi horisontal ini bisa diajarkan (dari seorang ahli) karena seperti menuang air ke dalam gelas dengan konten baru terkait kompetensi kepemimpinan dan manajerial, sedangkan pengembangan vertikal lebih cenderung kepada tahap kemajuan pemimpin itu sendiri terkait dengan bagaimana mereka menyadari tantangan yang mereka hadapi saat ini (mental dan spiritual).

2) Tanggung jawab pengembangan kompetensi lebih besar kepada individu

Petrie dalam buku putihnya juga membahas tentang pentingnya tanggung jawab individu terhadap pengembangan diri. Orang akan lebih berkembang pada saat mereka merasa bertanggung jawab atas kemajuan kompetensi dirinya sendiri. Model pengembangan kompetensi saat ini hanya akan mendorong persepsi bahwa orang/bagian lainlah yang bertanggung jawab atas perkembangan mereka, misalnya bagian sumber daya manusia, pimpinan, atau atasan mereka. Kita perlu membantu agar orang-orang ini dapat keluar dari pandangan yang salah ini dan menyadari pentingnya pengembangan diri mereka sendiri.

3) Membentuk pola kepemimpinan kolektif, bukan individu

Kepemimpinan kolektif akan memiliki implikasi yang signifikan dan menguntungkan bagi tim dan proses organisasi. Hal ini akan menciptakan penggunaan keahlian yang lebih efisien dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam tim dengan mendistribusikan peran kepemimpinan kepada

¹⁵ Petrie, N. Future Trends in Leadership Development. White Paper. Center for Creative Leadership. (North: Carolina 2014), 411.

mereka yang paling sesuai untuk mengambilnya (US. Army Research Institute, 2011). Pengembangan kepemimpinan saat ini telah menjadi terlalu fokus pada sosok individunya. Perlu adanya transisi dari paradigma lama di mana pengembangan kompetensi kepemimpinan terdapat pada diri individu (seseorang) menuju ke paradigma baru di mana kepemimpinan adalah sebuah proses kolektif yang menyebar ke semua orang yang terkait. Hal ini dapat diajarkan melalui pembelajaran tentang pentingnya koordinasi dan kolaborasi serta kemampuan memengaruhi semua pihak agar mendukung perubahan yang akan dilakukan.

4) Metode pengembangan kepemimpinan lebih difokuskan pada inovasi

Sampai saat ini belum ada model pengembangan kepemimpinan yang dianggap paling tepat untuk menjawab tantangan kepemimpinan masa depan yang semakin kompleks. Praktik inovasi akan meningkatkan tingkat pengembangan kompetensi kepemimpinan horizontal para peserta diklat melalui pendekatan yang akan menggabungkan beragam gagasan baru dan berbagi dengan orang lain. David Magellan dan Jonathan Vehar dalam bukunya “*Becoming a Leader Who Fosters Innovation*” (2014), menyatakan bahwa terdapat dua langkah proses dalam program pengembangan kepemimpinan kreatif yang efektif. Pertama, pemimpin secara individu dan kolektif harus selalu berhubungan dengan keterampilan berpikir kreatif mereka sendiri untuk memahami dan menangani kompleksitas pekerjaan. Kedua, organisasi harus mengembangkan budaya kepemimpinan yang kreatif dan iklim yang mempromosikan dan mengakui kreatifitas.¹⁶

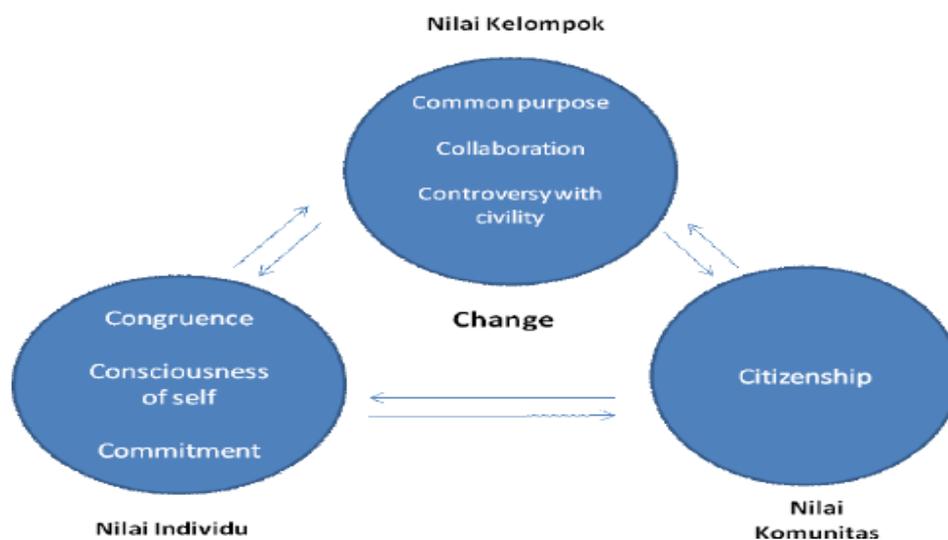
Perubahan konsepsi dan pendekatan tersebut telah mendorong munculnya sejumlah model pengembangan manajemen dan kepemimpinan yang ditandai dengan adanya tren, meliputi modularisasi yang lebih besar, fleksibilitas, dan pembelajaran berbasis kinerja, serta pengembangan yang lebih informal dan personal (mentoring, coaching, umpan balik, tugas proyek perubahan, dan

¹⁶Horth, David Magellan & Jonathan Vehar.. *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. (Center for Creative Leadership. 2014), 366.

pembelajaran melalui implementasi serta fasilitasi tim kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.¹⁷ .

5) Pola Pengembangan Kepemimpinan Model Perubahan Sosial

Inti dari model ini adalah konsep dari nilai-nilai berdasarkan proses. Kata proses menjelaskan cara perubahan terjadi. Kepemimpinan meliputi proses yang terjadi dalam koneksi terhadap orang lain. Tujuan perubahan sosial yang positif haruslah untuk keuntungan bersama dan fokus pada peningkatan atau perubahan status diri. Model ini menjelaskan interaksi antara tujuh nilai yang harus diusahakan oleh individu, kelompok, dan komunitas, supaya tercipta perubahan sosial. Ketujuh nilai ini dikelompokkan dalam 3 dimensi yaitu dimensi komunitas, kelompok, dan individu. Tampak pada gambar, berikut:¹⁸



Gambar: 3. Pola Pengembangan Kepemimpinan Model Perubahan Sosial

Sumber: Cilente, 2009 dalam (Yuniar Maharani & Seger Handoyo, 2014).

Nilai-nilai ini tidak merepresentasikan daftar cara atau resep untuk menjadi pemimpin yang sukses. Seseorang tidak dapat berhenti belajar tentang satu nilai dan kemudian belajar nilai yang lain, karena perkembangan di setiap nilainya terus berjalan. Mengimplementasikan nilai-nilai ini dalam pengalaman ke kepemimpinan memberikan pemahaman yang lebih dalam untuk setiap nilainya. Hal

¹⁷ Gold, J., Thorpe, R and Mumford, A. (eds. *Handbook of Leadership and Management Development*.(Aldershot: Gower. 2010), 109.

¹⁸Yuniar Maharani & Seger Handoyo. "Pengembangan Kepemimpinan...", 238.

ini dikarenakan nilai-nilai yang ada saling berinteraksi, sehingga tumbuh di satu nilai meningkatkan kapasitas seseorang untuk tumbuh di nilai yang lain.

Perubahan sosial adalah tujuan utama dari model ini. Perubahan disini diartikan sebagai pusat dimana elemen lain saling berinteraksi. Model ini berdasar pada kepercayaan bahwa setiap orang dapat berkontribusi untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik untuk generasi masa kini atau yang akan datang. Tujuan dari perubahan sosial yang positif adalah tentang “hati” dalam kepemimpinan dan bukan hasil semata. (1) Perubahan memberikan arti dan tujuan pada elemen lain. Perubahan meningkatkan status quo, menciptakan dunia yang lebih baik, dan mendemonstrasikan kenyamanan dalam peralihan dan ambiguitas pada proses perubahan. (2) dalam model ini setiap level berinteraksi dan mempengaruhi level lainnya, dan setiap nilai saling berhubungan dengan nilai yang lain. (3) setiap nilai merupakan komponen yang mandiri, namun perubahan sosial yang positif tidak akan mungkin terjadi tanpa interaksi dan hubungan dari setiap nilai. (4) mengimplementasikan model ini, sangat penting bagi seseorang untuk mendapatkan pengetahuan (mengetahui), mengintegrasikan pengetahuan ke dalam keyakinan dan sikap (menjadi), dan menerapkan pengetahuan dan keyakinan ke dalam perilaku sehari-hari (melakukan).¹⁹

3. Model Program Pengembangan Kepemimpinan di Indonesia

Diklat Kepemimpinan pola baru di KESDM yang diselenggarakan sejak tahun 2014 telah mencoba mengadaptasi tren pola pengembangan kepemimpinan modern sehingga diharapkan dapat menyiapkan para pemimpin perubahan sehingga siap menghadapi segala tantangan. Penyelenggaraan pola lama dianggap sudah tidak sesuai lagi karena terdapat banyak kelemahan sehingga dibutuhkan sebuah pembaharuan.²⁰

Kompetensi yang ingin dibangun pada penyelenggaraan Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pola baru di Indonesia, sesuai dengan Peraturan

¹⁹Yuniar Maharani & Seger Handoyo. “Pengembangan Kepemimpinan...”, 239.

²⁰Abdullah, M., & Nugraha, R. N. “Evaluasi Diklat Pim Tingkat IV Pola Baru Model Kirkpatrick: Studi Kasus atas Penyelenggaraan di Pusdiklat Minerba”. *Jurnal Aparatur KESDM*, 1:1 (Januari 2017), 33

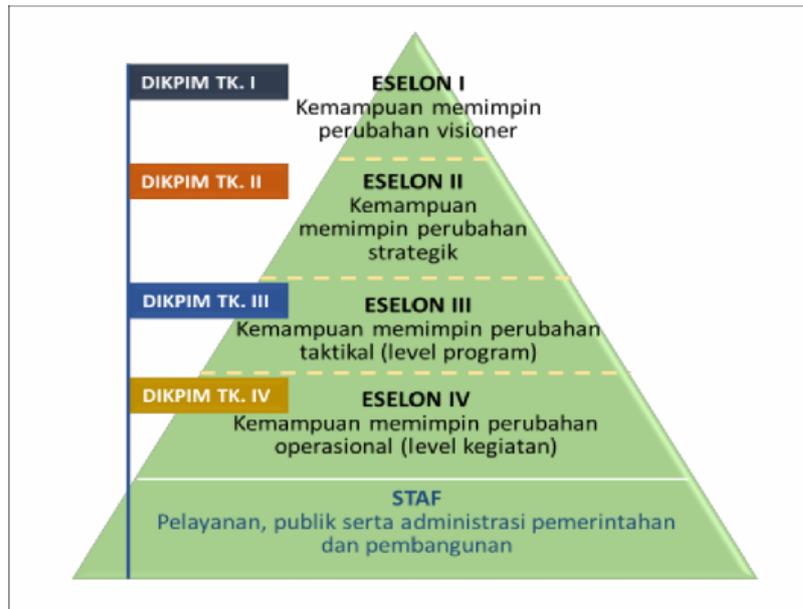
Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah kepemimpinan operasional untuk merencanakan pelaksanaan kegiatan instansi dan kemampuan memengaruhi serta memobilisasi bawahan dan pemangku kepentingan strategisnya untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dengan diindikasikan oleh kemampuan:²¹

- a. membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundangundangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, dan moralitas serta bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
- b. membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
- c. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
- d. melakukan inovasi sesuai dengan bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
- e. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, maka para pejabat struktural di lingkungan kementerian, diharapkan telah memiliki kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi di unit kerjanya. Pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk para pejabat struktural ini diberikan melalui kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan proyek perubahan di lingkup organisasinya sesuai dengan level jabatannya (Lihat Gambar 4):²²

²¹ Makmun Abdullah “Pola Pengembangan Kompetensi...”, 30.

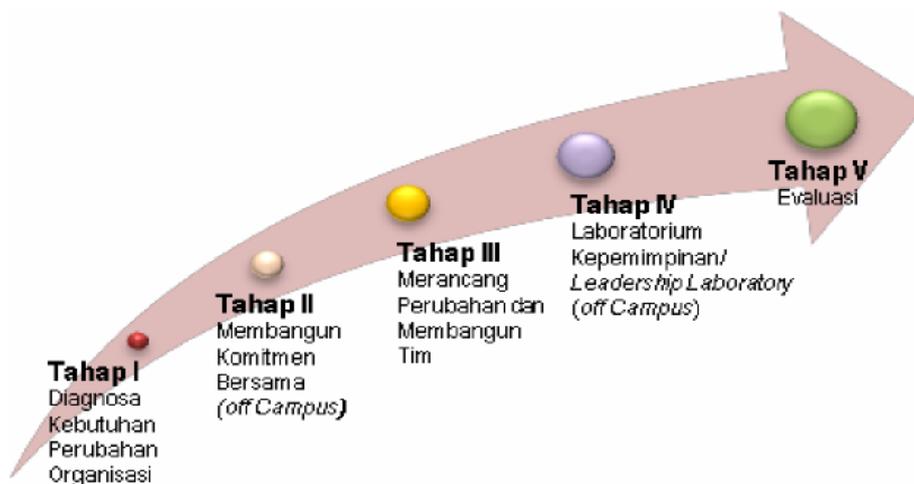
²² Makmun Abdullah “Pola Pengembangan Kompetensi...”, 31.



Gambar 4. Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang akan Dibangun

Sumber: Hasil Olahan Penulis dari Perka LAN mengenai Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim (Makmun Abdullah, 2017)

Tahapan penyelenggaraannya ditunjukkan oleh Gambar 5.



Gambar 5 Tahapan penyelenggaraannya

Sumber: Hasil Olahan Penulis dari Perka LAN mengenai Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim (Makmun Abdullah, 2017)

B. Pengembangan Potensi Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat vital dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan Islam, sebagaimana gaya kepemimpinan sebagai suatu

pengembangan ide dan pendekatan perilaku para pemimpin. Pemimpin bisa dikatakan berhasil jika mampu bergaya kepemimpinan yang participative management. Penekanan gaya kepemimpinan tersebut terdapat pada bawahan dan komunikasi, hal ini menandakan bahwasanya semua stakeholder akan saling menjalankan pola hubungan yang mendukung (supportive relationship).

Kepemimpinan seorang pemimpin sebagai individu yang bertanggung jawab di lembaga pendidikan Islam, mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat di manfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan.²³

Pendidikan Islam dalam konteks lembaga pendidikan, harus mau terlibat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada. Harus ada evaluasi diri dalam pendidikan Islam jika ingin keberadaannya sejajar dengan pendidikan nasional.

1. Syarat Pengembangan Pemimpin Pendidikan Islam

Pemimpin pendidikan Islam harus mampu memenuhi tiga syarat pokok utama yaitu :

- 1) Kompetensi, hal ini sangat dibutuhkan oleh semua pemimpin karena tanpa kompetensi sangat mustahil ada prestasi di alamnya.
- 2) Integritas, pemimpin tanpa integritas atau moral yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman akan membawa dirinya dalam tindakan yang merendahkan martabat yang akhirnya tersingkir dari lingkungan sekitar.
- 3) Visi dan misi, yang berarti bahwasanya pendidikan Islam harus memiliki pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jauh ke depan. Supaya tidak ada pragmatisme sesaat di dalamnya.²⁴

Syarat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kompetensi, integritas dan visi serta misi yang baik.

Pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) keberadaannya dapat diartikan sebagai suatu perluasan dari kapasitas seseorang dalam menjalankan suatu pengelolaan guna mencapai suatu hal yang lebih efektif

²³ Aldo Redho Syam, Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam, *At-Ta'dib* (12. 2 (Nopember 2017), 51

²⁴ Muhamad Fatih Rusydi Syadzili “ Model Kepemimpinan Dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam” *CENDEKIA:Jurnal Studi Keislaman.* 4:2, (Desember, 2018), 132

dalam peran dan proses kepemimpinan. Peran dan proses kepemimpinan yang terdapat dalam pengelolaan merupakan peran dan proses yang memungkinkan dari sekelompok orang dalam menjalankan suatu pekerjaan bersama agar mampu memperoleh yang produktif dan bermanfaat.

2. Pokok-pokok Pengembangan Pemimpin Pendidikan Islam

Ada tiga hal penting dalam pengembangan kepemimpinan ini, yaitu:

- 4) Pengembangan kepemimpinan diarahkan terhadap suatu pengembangan kapasitas individu, atau terdapat suatu tujuan utama berupa kapasitas individu
- 5) Terdapatnya sesuatu hal yang mampu membikin seseorang menjadi efektif ketika berperan dan berproses dalam kepemimpinan. Setiap orang yang memiliki sesuatu kelebihan serta kekurangan dalam kehidupannya harus mampu melakukan pengambilan peran dan berpartisipasi dalam proses kepemimpinan supaya mampu melaksanakan tanggung jawabnya dalam masyarakat sekitarnya, organisasi di mana mereka bekerja, kelompok profesional di mana mereka diakui keberadaannya, tetangga di mana mereka bermasyarakat, dan seterusnya.
- 6) Individu dapat memperluas kapasitas kepemimpinannya. Kuncinya adalah bahwa setiap orang bisa belajar, tumbuh dan berubah.

Tiga hal tersebut menjelaskan bahwasanya pemimpin tidak hanya dari segi kharismatik dan kewibawaannya saja, namun harus ada tiga syarat di atas.

3. Pola Sistem Pengembangan Pemimpin Pendidikan Islam

Pola yang terdapat dalam kepemimpinan memiliki empat sistem yang di jabarkan sebagaimana pemaparan Likert terhadap pola sebagai berikut:²⁵

1) Sistem *Explorative Authority* (Pola Otoriter yang memeras)

Pola ini cenderung bersifat pemaksaan, karena pemimpin yang sudah membuat keputusan, maka bawahannya yang ada harus melaksanakannya. Sehingga nilai-nilai ajaran Islam cenderung menjauh, biarpun ada hasil maksimal menggunakan pola ini.

2) Sistem *Benevolent Authority* (Pola Otoriter yang baik)

Pola yang bersifat lunak biarpun ada sisi pemaksaan, karena bawahan diberi kebebasan untuk memberikan tanggapan dalam perintahnya. Nilai ajaran

²⁵ Muhamad Fatih Rusydi Syadzili “ Model Kepemimpinan Dan.....”, 133
Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam

Islam sudah mulai diterapkan berupa sistem musyawarah biarpun unsur pemaksaan.

3) Sistem *Consultative* (Pola Konsultatif)

Pola ini memberikan gambaran kondisi pemimpin yang cenderung menetapkan sasaran tugas dan perintah berdasarkan hasil diskusi dengan bawahannya. Nilai ajaran Islam sudah sebagian diterapkan didalamnya, karena unsur kemufakatan lebih ditonjolkan ketimbang keputusan sepihak pimpinan.

4) Sistem *Participative* (Pola Partisipatif)

Pola ini menggambarkan perkembangan seorang pimpinan, sebagaimana pemberian tugas maupun keputusan, semuanya bergantung bagaimana kelompok membuat.

Ketiga hal di atas, mengindikasikan bahwasanya pemimpin bukan sebagai *top leader* semata, namun penerapan kolega juga menjadi pertimbangan seorang pimpinan. Nilai ajaran Islam juga sangat nampak dari pola partisipatif ini, sebagaimana Rasulullah yang selalu mengambil keputusan berdasarkan keputusan bersama antara kaum muhajirin dan kaum Anshor di kota Madinah.

4. Tahapan Pengembangan Pemimpin Pendidikan Islam

Ada empat tahap yang harus dilalui oleh pemimpin pendidikan Islam dalam pengembangan kemampuan kepemimpinannya, yaitu :²⁶

- 7) Jadi profesional dahulu (*consultant leadership*)
- 8) Jadi kepala dahulu (*advance leadership*)
- 9) Jadi senior dahulu (*entry o leadership*)
- 10) Jadi staf dahulu (*emergent leadership*)

Keempat tahap diatas amat diperlukan buat pengembangan kemampuan pemimpin pendidikan Islam, dikarenakan tidak akan ada pemimpin yang bagus dan baik jika tidak melalui beberapa tahapan seperti yang tertuang di atas. Pemimpin pendidikan Islam akan tetap berjalan di tempat jika sang *leader* tidak

²⁶Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013),18.

mengerti kondisi pekerjaan yang berawal dari tahapan staf dan akhirnya menjadi tahapan profesional.

5. Faktor-faktor Pengembangan Pemimpin Pendidikan Islam

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin, diantaranya keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya, jenis pekerjaan atau lembaga yang dipimpinya, sifat-sifat dan kepribadiannya, sifat-sifat dan kepribadian pengikutnya, serta kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.²⁷ Faktor-faktor ini tentunya juga memiliki pengaruh dalam pengembangan kemampuannya. Menurut Mulyasa, dalam (Rusydi Syadzili 2018), secara internal, seorang pemimpin dapat melakukan hal-hal yang dapat mengembangkan kemampuannya, diantaranya:²⁸

Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja anggotanya.

Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.

Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.

Berfikir untuk masa yang akan datang.

Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

6. Cara yang tepat guna untuk mengembangkan kepemimpinan pendidikan Islam

Pemilihan pemimpin bagi Wahjosumidjo terdapat cara yang tepat guna mengembangkan kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah), yaitu :²⁹ adanya pemberian perhatian yang berlangsung secara sistemik serta terjadi secara terus menerus terhadap siklus, seperti adanya: rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pembinaan, evaluasi terhadap kepala sekolah, dan komputerisasi di sekolah.

²⁷ Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran* (Bandung: Rosdakarya, 2004), 61.

²⁸ Muhamad Fatih Rusydi Syadzili “ Model Kepemimpinan Dan.....”, 134

²⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raya Grafindo Persada, 2002), 35.

1) Adanya Seleksi Kepala Sekolah

Seleksi yang berlangsung dalam proses pengambilan keputusan terhadap individu yang dipilih merupakan suatu cara mencari kebaikan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut daripada yang lain, potensi yang dimiliki oleh pemimpin akan mampu mengisi satu jabatan yang didasarkan pada karakter atau sifat-sifat baik daripada individu tersebut, sesuai dengan persyaratan jabatan yang diinginkan. Tujuan seleksi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan atau untuk perombakan atas kondisi kurang baik dari lembaga yang ada, hal ini untuk mencari orang yang mampu memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Salah satu usaha agar proses seleksi dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, diperlukan standar kriteria seleksi yang didefinisikan lebih sempurna dan spesifik.

Melalui proses seleksi, mulai tahap awal, praseleksi, seleksi, telah diusahakan langkah-langkah seperti penentuan persyaratan, pengaitan antara kualifikasi calon dengan spesifikasi jabatan kepala sekolah, terpilihnya calon yang cocok untuk jabatan kepala sekolah. Kemudian tahap selanjutnya yaitu tahap pengangkatan dan penempatan. Dengan proses seleksi diharapkan menghasilkan calon-calon kepala sekolah yang terpilih secara objektif sesuai dengan persyaratan serta kompetensi yang diharapkan.

2) Adanya Pengangkatan dan Penempatan Kepala Sekolah

Setelah berjalan proses seleksi, maka langkah selanjutnya adalah berlangsungnya proses pengangkatan dan penempatan kepala sekolah. Proses ini akan berlaut dengan baik, sesuai dengan keadaan proses seleksi yang ditentukan oleh hasil yang dicapai dalam proses seleksi di mana di dalam proses seleksi telah dipilih, dan ditentukan calon-calon terbaik melalui berbagai cara atau pendekatan baik melalui pemeriksaan dokumen, tes dan interview.

3) Adanya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pelatihan merupakan metode yang paling banyak dipakai untuk memperbaiki kepemimpinan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma, dan

perilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi.

C. Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan

1. Konsep Kreatifitas Kepemimpinan

Kata "kreativitas" atau "berfikir kreatif", merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian. Seperti penerimaan pengetahuan, ingatan, dan penalaran (berfikir logis).³⁰

Kreativitas yang biasanya digunakan dalam buku-buku manajemen memerlukan kedua divergensi, yaitu kebaruan dan orisinalitas, yang lebih mengarah pada suatu inovasi dan kegunaan dalam konteks yang ada (Amabile, 1983). Pemikiran divergen adalah proses yang menghasilkan banyak ide yang inovatif dan sekaligus menjadi aspek penting dari kreativitas anggota dalam organisasi (Williams, 2004). Woodman (dikutip oleh Williams, 2004) mencatat, pemikiran divergen telah lama menjadi kunci kognitif terhadap kreativitas dan menjadi pertimbangan utama dalam penelitian kreativitas.

Pemikiran divergen adalah proses yang menghasilkan banyak ide yang inovatif. Pemikiran divergen menjadi aspek penting dari kreativitas karyawan dalam organisasi. Pemecahan masalah secara efektif dan kreatif membutuhkan ide dari solusi potensial yang beragam dan berbeda (Ford, 1996) dan pemikiran divergen membantu karyawan mengidentifikasi masalah-masalah menarik dan cara-cara kreatif untuk menerapkannya (Basadur, 1994). Quentin Newark dalam Pujiyanto,³¹ menyatakan ada dua hal dalam berkreativitas, yaitu: (1) *Making sense*, dengan berfikir simple dan jelas dalam ide dan visual, tidak membuat audiens bingung dengan karya yang rumit. (2) *Creating difference*,

³⁰Munandar, S.C. Utami. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. (Jakarta Rineka Cipta. 2012), 31

³¹ Pujiyanto. *Iklan Layanan Masyarakat* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013), 138.

memiliki semangat untuk membuat segala sesuatunya tampak berbeda dengan yang lain, selanjutnya diharapkan dapat merangsang lahirnya karya-karya orisinal dan inovatif. Kreativitas muncul dari hasil pemikiran-pemikiran seseorang, pengolahan ide yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan suatu yang baru, unik dan beda dari lainnya. Jadi pada bagian ini, kita ditantang untuk merumuskan tidak hanya menciptakan pesan komunikasi pemasaran yang persuasif dalam bauran komunikasi pemasaran yang ada.

Kreativitas didefinisikan sebagai;³² (1) kemampuan untuk berimajinasi dan menghasilkan ide-ide baru dengan mengkombinasikan, mengubah atau menerapkan ide-ide yang sudah ada dengan cara yang belum dipikirkan sebelumnya; (2) ide-ide kreatif yang kemudian diproses melalui beberapa tahapan sehingga menghasilkan produk atau jasa atau model bisnis disebut inovasi. (3) kreativitas tidak hanya sekedar keberuntungan tetapi merupakan kerja keras yang disadari. Kegagalan bagi orang yang kreatif hanyalah merupakan variabel pengganggu untuk keberhasilan. Dia akan mencoba lagi, dan mencoba lagi hingga berhasil. (4) orang yang kreatif menggunakan pengetahuan yang kita semua memilikinya dan membuat lompatan yang memungkinkan, mereka memandang segala sesuatu dengan cara-cara yang baru. (5) kreativitas memungkinkan penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu dan teknologi, serta dalam semua bidang usaha manusia.

Salah satu kendala konseptual utama terhadap studi kreativitas adalah pengertian kreativitas sebagai sifat yang diturunkan/diwariskan oleh orang yang berbakat luar biasa atau genius. Menurut Handoko, dalam (Almasri. M 2016), Sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi di dalam sebuah perusahaan yang nantinya akan meningkatkan reputasi dan profit perusahaan dalam kurun waktu yang panjang.³³

³²Jihanti Dama & Imelda W.J. Ogi. "Pengaruh Inovasi Terhadap Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado" *Jurnal EMBA* 6:.1 (Januari 2018), 41.

³³Nazar Almasri. M. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam" *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, 19:.2 (Desember 2016), 137

2. Dimensi Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan

Kreativitas seseorang adalah kemampuan untuk menciptakan konsep, gagasan atau cara-cara baru dalam usahanya memecahkan masalah. Kreativitas diukur berdasarkan pada keterbukaan terhadap pengalaman baru, kebebasan dalam berekspresi, minat terhadap aktivitas kreatif, fleksibel dalam berfikir serta percaya terhadap gagasan sendiri sehingga menimbulkan motivasi untuk mengembangkan diri.

Kreativitas kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan untuk menciptakan konsep, gagasan atau cara-cara baru dalam usahanya memecahkan masalah. Dengan adanya kreativitas, diharapkan mahasiswa dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan sebagai alternatif pemecahan masalah apabila belum mendapatkan kesempatan bekerja baik di instansi pemerintahan maupun swasta, dan mampu memilih pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya.

Menurut Suud, dikutip Slameto dalam (Krisma Wardani 2017), ada 13 ciri-ciri individu dengan potensi kreatif adalah sebagai berikut:

”...(1) hasrat keingintahuan yang cukup besar. (2) bersikap terbuka terhadap pengalaman baru. (3) panjang akal. (4) keinginan untuk menemukan dan meneliti. (5) cenderung lebih menyukai tugas yang berat dan sulit. (6) cenderung mencapai jawaban yang luas dan memuaskan. (7) memiliki dedikasi bergairah serta aktif dalam melaksanakan tugas. (8) berfikir fleksibel. (9) menanggapi pertanyaan yang diajukan serta cenderung memberi jawaban yang lebih banyak. (10) kemampuan membuat analisis dan sintesis. (11) memiliki semangat bertanya serta meneliti. (12) memiliki daya abstraksi yang cukup baik. (13) memiliki latar belakang membaca yang cukup luas”.³⁴.

3. Indikator Kreativitas Pemimpin

Pemimpin lembaga pendidikan yang kreatif tampak dari performa lembaga secara keseluruhan, karena ia mampu mengelola dengan baik sekaligus dapat merencanakan dan mengembangkan dengan baik pula. Ima Ismara (2009)

³⁴Krisma Wardani ”Pengaruh Kreativitas dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4:2, (Desember 2017) 223
Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam | 155

antara lain mengemukakan beberapa hambatan mental yang dapat mengurangi daya imajinasi pemimpin diantaranya:³⁵

- a. Pandangan hidup yang sempit,
- b. Kepercayaan terhadap takhayul,
- c. Keputusasaan,
- d. Kurangnya kepercayaan pada diri sendiri,
- e. Kesombongan,
- f. Kedengkian dan iri hati,
- g. Kebodohan, dan
- h. Kekhawatiran akan kegagalan.
- i. Budaya masyarakat

4. Faktor-faktor yang memengaruhi Kreativitas Pemimpin

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. dalam (Harta, I., 2016), menyatakan bahwa dua pertiga dari kemampuan kreativitas seseorang diperoleh melalui pendidikan, dan sisanya berasal dari genetik. Kemampuan kreativitas diperoleh melalui mengamati (observing), menanya (questioning), mencoba (experimenting), menalar (associating), dan membentuk jaringan (networking).³⁶

Elisabert Hurlock yang diterjemahkan oleh Meitasari Tjandrasa, (2002), dalam. (Krisma Wardani, 2017), menegaskan ada 8 faktor yang mempengaruhi kreativitas yaitu:

“...(1) Waktu, sebaiknya jangan terlalu banyak diatur, (2) Kesempatan, kesempatan untuk menyendiri diperlukan guna mengembangkan kehidupan imajinatif yang kaya. (3) Dorongan, didorong untuk kreatif dan bebas dari ejekan/kritikan. (4) Sarana, harus disediakan guna merangsang dorongan eksperimentasi dan eksplorasi yang merupakan unsur penting dari kreativitas. (5) Lingkungan yang merangsang, lingkungan rumah dan sekolah harus merangsang kreativitas dengan memberikan bimbingan dan dorongan untuk menggunakan sarana yang akan mendorong kreativitas. (6) Hubungan orang tua dan anak yang tidak posesif, orang tua yang tidak terlalu melindungi/posesif terhadap anak mendorong anak untuk mandiri dan percaya diri yang merupakan dua kualitas yang sangat mendukung kreativitas. (7) Cara mendidik anak, mendidik anak demokratis akan menyebabkan anak menjadi kreatif dari pada cara mendidik anak secara

³⁵ Eka Sapti Cahyaningrum. "Mengembangkan Kreativitas Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini" *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, IV: 2, (Desember 2015), 642.

³⁶ Untayana, J. R., & Harta, I., 2016

otoriter. (8) Kesempatan untuk memperoleh pengetahuan, semakin banyak pengetahuan yang dapat diperoleh anak semakin baik dasar untuk mencapai hasil yang kreatif.³⁷

Intinya faktor yang mempengaruhi kreativitas antara lain: adanya waktu, kesempatan menyendiri, dorongan dari orang lain, sarana, lingkungan yang mendukung dan kondusif, hubungan antara anak dengan orang tua, cara mendidik anak dan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan melalui kegiatan mengamati (observing), menanya (questioning), mencoba (experimenting), menalar (associating), dan membentuk jaringan (networking).

D. Membangun dan Mengembangkan Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan

1. Pentingnya Membangun Kreatifitas

Pentingnya kreatifitas tertera dalam Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 yang intinya antara lain adalah melalui pendidikan diharapkan dapat mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertakwa, berakhlak mulia, cakap, kreatif, juga mandiri. Selain itu Utami Munandar dalam (Tite Juliantin, 2009), menjelaskan mengenai pentingnya kreativitas, antara lain:³⁸

- a. Kreativitas adalah esensial untuk pertumbuhan dan keberhasilan pribadi, dan sangat vital untuk pembangunan Indonesia; sehubungan dengan ini peranan orang tua, guru, dan masyarakat amat menentukan.
- b. Pengembangan sumber daya berkualitas yang mampu mengantar Indonesia ke posisi terkemuka, paling tidak sejajar dengan negaranegara lain, baik dalam pembangunan ekonomi, politik, maupun sosial-budaya, pada hakekatnya menuntut komitmen kita untuk dua hal yaitu: (1) penemuan dan pengembangan bakat-bakat unggul dalam berbagai bidang, dan (2) penumpukan dan pengembangan kreativitas yang pada dasarnya dimiliki setiap orang, tetapi perlu ditemukenali dan dirangsang sejak usia dini.

³⁷Krisma Wardani "Pengaruh Kreativitas.....", 224

³⁸Tite Juliantin, "Pengembangan Kreativitas Siswa Melalui Implementasi Model Pembelajaran Inkuiri" *Jurnal Pendidikan Jasmani*, 4:1 (Januari 2009), 4

- c. Perusahaan-perusahaan mengakui makna yang sangat besar dari gagasan-gagasan baru. Banyak departemen/kementerian pemerintah mencari orang-orang yang memiliki potensi kreatif-inventif. Kebutuhan-kebutuhan ini belum cukup dapat dilayani.

2. Kreativitas Dalam Perspektif (Psikologi) Islam

Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli di atas. Kreativitas sebenarnya memiliki sifat ilmiah, dan ketika kita berpikir ilmiah, berarti ada orisinalitas di dalamnya. Disamping bersifat ilmiah, kreativitas juga merupakan sesuatu yang khas pada setiap individu. Ahli kreativitas Conny Semiawan dkk (Nashori & Mucharram, 2014) mengungkapkan bahwa kreativitas adalah potensi yang pada dasarnya dimiliki setiap orang dalam derajat dan tingkatan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.³⁹

Hal ini juga sejalan dengan pendapat Asiah (2007) dalam Jurnal Komunitas yang menyatakan bahwa masyarakat pada dasarnya memiliki potensi untuk berkembang. Asiah, lebih lanjut, mengutip pendapat Piaget dalam bukunya Sund tahun 1976 yang menyatakan bahwa kemampuan operasi berpikir manusia ditentukan oleh kemampuan manusia itu sendiri untuk mengasimilasi atau mengadaptasikan lingkungan dalam pikirannya.⁴⁰

Dalam terminologi lain, maka kemampuan berpikir kreatif manusia ini ditentukan oleh dua komponen: pertama; Kemampuannya menangkap gejala, kedua, kemampuannya untuk mengkonsepsikan gejala itu menjadi suatu pengertian umum. Namun potensi berpikir kreatif ini tidak berkembang apabila manusia tidak memanfaatkan kesempatannya itu.

Kedua; Pandangan di atas, rupanya sudah dijelaskan secara mendetail di dalam al Qur'an sebagaimana dikutip oleh ahli-ahli agama Islam seperti Quraish

³⁹Nashori, M. "Proses Kreatif Penulis Muslim Indonesia. Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi" *Jurnal Psikologika*, 17: 9 (Juni 2014). 8.

⁴⁰Asiah, N. "Urgensi Pendidikan Islam dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Komunitas: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. 2:3 (Maret, 2017), 27.

Shihab (Nashori & Mucharram, 2017) yang menyatakan bahwa manusia adalah makhluk unik (khalqan akhar).⁴¹

Allah SWT., berfirman dalam Surat Al-Mu'minun ayat 12-14. Firman-Nya:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ ﴿١٢﴾ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ﴿١٣﴾ ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظْمًا فكَسَوْنَا الْعِظْمَ لَحْمًا ثُمَّ أَدْنَيْنَاهُ خَلْقًا آخِرًا فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ ﴿١٤﴾

Artinya: (12) “Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari suatu saripati (berasal) dari tanah. (13) Kemudian Kami jadikan saripati itu air mani (yang disimpan) dalam tempat yang kokoh (rahim). (14) Kemudian air mani itu Kami jadikan segumpal darah, lalu segumpal darah itu Kami jadikan segumpal daging, dan segumpal daging itu Kami jadikan tulang-belulang, lalu tulang-belulang itu Kami bungkus dengan daging. Kemudian Kami jadikan dia makhluk yang (berbentuk) lain. Maka Mahasucilah Allah, Pencipta yang paling baik. (Qs. Al-Mu'minun [23]:12-14).

Adapun penyebab kreativitas tidak dapat berkembang secara optimal adalah karena seseorang terlalu dibiasakan untuk berpikir secara tertib dan dihalangi oleh kemungkinannya untuk merespon dan memecahkan persoalan secara bebas. Dengan berpikir tertib semacam ini, maka seseorang dibiasakan mengikuti pola bersikap dan berperilaku sebagaimana pola kebiasaan yang dikembangkan oleh masyarakat atau lingkungannya.⁴²

Berkenaan dengan kebiasaan berpikir tertib, agama dipandang oleh sementara orang mempunyai peranan terhadap rendahnya kreativitas manusia. Agama dipandang sangat menekankan ketaatan seseorang kepada norma-norma. Sehingga, karena kebiasaan berpikir dan bertindak berdasarkan norma-norma itulah semangat atau niatan untuk berkreasi menjadi terhambat. Pandangan ini dinilai oleh pendapat lain sebagai pandangan yang tidak mengenal esensi agama.

⁴¹Nashori, M. “Proses Kreatif Penulis”, 36.

⁴²Nashori, M. “Proses Kreatif Penulis”, 11.

Menurut pendapat terakhir ini, agama diciptakan Tuhan agar kehidupan manusia menjadi lebih baik. Islam misalnya, dilahirkan agar menjadi petunjuk bagi alam semesta (rahmatan lil ‘alamin). Mereka mengakui bahwa agama mengajarkan norma-norma, tapi norma itu bukan berarti membatasi kreativitas manusia. Agama justru yang mendorong manusia untuk berpikir dan bertindak kreatif⁴³. . Oleh karenanya maka Allah swt selalu mendorong manusia untuk berpikir. Allah SW. Berfirman:

يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا^{٤٤}

Artinya: “Demikianlah, Allah menerangkan kepadamu ayat-ayat-Nya, agar kamu berpikir.....” (QS. Al Baqarah [2]: 219) .

Ayat di atas memberikan penjelasan bahwa sebenarnya Islam pun dalam hal kekreativitasan memberikan kelapangan pada umatnya untuk berkreasi dengan akal pikirannya dan dengan hati nuraninya (qalbunya) dalam menyelesaikan persoalan-persoalan hidup di dalamnya. Bahkan, tidak hanya cukup sampai di sini, dalam al Qur’an sendiri pun tercatat lebih dari 640 ayat yang mendorong pembacanya untuk berpikir kreatif.⁴⁴

Dalam agama Islam dikatakan bahwa Tuhan hanya akan mengubah nasib manusia jika manusia mau melakukan usaha untuk memperbaikinya. Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ^{٤٥} وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ^{٤٦} وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum, sampai mereka sendiri mengubah dirinya.....” (QS. Ar Ra’du [13]: 11)

Islam sebagai sebuah keyakinan yang bersumber dari al Qur’an dan al Hadits dianggap oleh beberapa kalangan sebagai agama yang tradisional, terbelakang, dan kaku. Pendapat ini dikemukakan oleh kalangan pemikir barat yang tidak mengetahui perkembangan sejarah Islam. Jika kita melihat pada masa

⁴³Nashori, M. “Proses Kreatif Penulis” , 15.

⁴⁴Madhi, J. *Minal Mu’min an Takuna Mubdi’an*. (Irwan Raihan, Penerj.). (Surakarta: Ziyad Visi Media. 2009), 16..

silam, Islam banyak melahirkan ilmuwan-ilmuwan besar yang tidak hanya sekedar memiliki inteligensi tinggi, tapi juga memiliki kreativitas yang tinggi. Sebut saja Ibnu Sina, Salman al Farisi, dan para sahabat lain yang menggunakan pemikiran kreatifnya dalam mengembangkan pengetahuan di bidang mereka masing-masing.⁴⁵

Di kalangan umat pada masa kini, juga terdapat pemikir-pemikir atau ilmuwan kreatif dalam bidangnya masing-masing. Seperti Yusuf Qordhawi, Muhammad al Ghazali, Muhammad Naquib al Attas, Ismail Raji al Faruqi, Seyyed Hossein Nasr, dan yang lainnya. Sementara untuk yang di Indonesia, kita bisa mengambil contoh seperti Nur Cholis Madjid, Quraish Shihab, Amien Rais, Abdurrahman Wachid (Gus Dur), Jalaludin Rakhmat, dan sebagainya.⁴⁶ Kreativitas dalam Islam, tidak sama dengan kreativitas dalam musik, seni, ataupun semacamnya yang bertentangan dengan Qur'an dan Sunnah.

Ada dua hal dalam Islam yang termasuk dalam kreativitas, yaitu *bid'ah* dan *ijtihad*. Pertama, konsep mengenai *bid'ah*-tentu yang dimaksud di sini adalah *bid'ah hasanah*. Konsep *bid'ah* di sini bukanlah menciptakan sesuatu yang baru dan bertentangan dengan ajaran *Sunnah*, melainkan sebuah konsep *bid'ah* yang dipandang sebagai sebuah inovasi atau biasa di sebut dengan *finding something new*.

Semakin majunya teknologi, misalnya, inovasi muncul seperti menciptakan komputer, mobil yang bisa terbang, atau sepeda yang bisa dikayuh di dalam air. Kemudian proses kreatif dalam Islam yang kedua yaitu *ijtihad*. Di dalam *bid'ah* terdapat suatu inovasi baru yang harus diambil suatu keputusan.

Pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah ini menjadi bagian dari konsep *ijtihad*. Konsep ini dijelaskan sebagai konsep *jihad* yang etis melalui pengembangan keputusan baik itu individu atau kelompok untuk mencapai solusi yang tepat. Proses ini melibatkan pemikiran analitis nan kritis yang melibatkan

⁴⁵ Utami, S.D. Rumiani., & Zulaifah, E.. *Kreativitas. Modul Mata Kuliah Psikologi Kognitif*. (Yogyakarta: Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya UII. 2009),6.

⁴⁶ Nashori, M. "Proses Kreatif Penulis", 98..

disiplin (tidak bertentangan dengan Qur'an dan Hadits) dan pengetahuan diri (inteligensi).

Hasil dari ijtihad inilah yang kemudian nanti disebut dengan produk kreativitas itu sendiri. Sebuah usaha yang berhasil biasanya melibatkan pemikiran dan kreativitas. Dengan demikian, maka agama Islam sangat mendukung dan mendorong pengembangan kreativitas umatnya. Dan tentunya, hal inilah yang dimaksudkan dengan kreativitas dalam perspektif Islam.

3. Teori Membangun dan mengembangkan Kreatifitas

Berdasarkan urgensi adanya kreatifitas, para ahli telah membuat berbagai teori tentang pengembangan kreatifitas yang terangkum dalam teori empat P (pribadi, pendorong (press), proses dan produk). Teori empat P tersebut sebagaimana penjabaran berikut:⁴⁷

a. Teori tentang pembentukkan pribadi kreatif

Kreatifitas adalah ungkapan dari keunikan individu dalam interaksi dengan lingkungannya. Ungkapan kreatif adalah yang mencerminkan orisinalitas dari individu tersebut. Dari ungkapan pribadi yang unik inilah dapat diharapkan timbulnya ide-ide baru dan produk-produk yang inovatif. Dua teori yang akan dibahas yaitu teori psikoanalisis dan teori humanistik untuk dijadikan sebagai landasan perencanaan.

1) Teori Psikoanalisis

Pribadi kreatif dipandang sebagai seseorang yang pernah mempunyai pengalaman traumatis, yang dihadapi dengan memungkinkan gagasan-gagasan yang disadari dan yang tidak disadari bercampur menjadi pemecahan inovatif dari trauma. Tindakan kreatif mentransformasi keadaan psikis yang tidak sehat menjadi sehat.

2) Teori Freud

Freud menganut sebuah pandangan yang menyatakan bahwa kemampuan kreatif merupakan ciri kepribadian yang menetap pada lima tahun pertama dari kehidupan. Menurut Freud orang hanya di dorong untuk menjadi

⁴⁷Utami Munandar, *Pengembangan Kreatifitas Anak Berbakat*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 32

kreatif jika mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan seksual secara langsung. Pada umur empat tahun anak mengembangkan hasrat fisik untuk orangtua dari jenis kelamin yang berbeda. Karena kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi maka terjadi sublimasi dan awal dari imajinasi. Freud menjelaskan banyak karya seni sebagai sublimasi dari seniman.

3) Teori Kris

Ernest Kris (1900-1957) menekankan bahwa mekanisme pertahanan regresi (beralih ke perilaku sebelumnya yang memberikan kepuasan) juga sering muncul dalam tindakan kreatif. Orang-orang yang kreatif adalah mereka yang mampu untuk memanggil bahan-bahan dari alam pikiran tidak sadar. Mereka mampu melihat masalah-masalah yang dihadapi dengan cara yang segar dan inovatif untuk “*regress in the service of ego*”.

4) Teori Jung

Carl Jung (1875-1961) mempercayai bahwa ketidaksadaran memainkan peran yang amat penting dalam kreatifitas tingkat tinggi. Secara tidak sadar kita mengingat pengalaman-pengalaman yang paling berpengaruh dari nenek moyang kita. Dari ketidaksadaran kolektif ini timbul penemuan, teori, seni dan karya-karya baru lainnya.

5) Teori Humanistik

Teori ini memandang bahwasannya kreatifitas sebagai hasil dari kesehatan psikologis tingkat tinggi. Kreatifitas dapat berkembang selama hidup dan tidak terbatas pada lima tahun pertama.²⁹

6) Teori Maslow

Menurut Abraham Maslow (1908-1970) manusia mempunyai naluri-naluri dasar yang menjadi nyata sebagai kebutuhan. Empat kebutuhan pertama yaitu kebutuhan “*deviciency*” karena mungkin dapat dipuaskan sampai tidak dirasakan sebagai suatu kebutuhan lagi. Kebutuhan pada tingkat tertinggi adalah kebutuhan “*being*” karena jika dipupuk maka kebutuhan ini akan semakin kuat yang memperkaya keberadaan kita. Proses perwujudan diri ini erat dengan kreatifitas.

7) Teori Rogers

Menurut Carl Rogers (1902-1987) tiga kondisi dari pribadi yang kreatif adalah: Pertama, keterbukaan terhadap pengalaman. Kedua, kemampuan untuk menilai situasi dengan patokan pribadi seseorang. Ketiga, kemampuan untuk bereksperimen, untuk bermain dengan konsep-konsep.

b. Teori-teori tentang *press*

Bakat kreatif siswa akan terwujud jika ada dorongan dan dukungan dari lingkungannya, ataupun jika ada dorongan yang kuat dalam dirinya sendiri untuk menghasilkan sesuatu. Berikut adalah dua aspek pendorong adanya kreatifitas.⁴⁸

1) Motivasi untuk kreatifitas

Setiap orang memiliki dorongan untuk mewujudkan potensinya, untuk mewujudkan dirinya, dorongan untuk berkembang dan menjadi matang, dorongan untuk mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas seseorang. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreatifitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya.

2) Kondisi eksternal yang mendorong perilaku kreatif

Menurut pengalaman Rogers dalam psikoterapi, penciptaan kondisi keamanan dan kebebasan psikologis memungkinkan timbulnya kreatifitas yang konstruktif. Keamanan psikologis dapat memiliki tiga proses yang saling berhubungan yaitu menerima individu sebagaimana adanya, mengusahakan evaluasi didalamnya tidak ada ancaman dan memberikan pengertian secara empatik terhadap perasaan, pemikiran serta tindakan mereka. Sedangkan dalam kebebasan psikologis yaitu kesempatan yang diberikan untuk secara bebas mengekspresikan secara simbolis pikiran-pikiran atau perasaan-perasannya sesuai dengan apa yang ada dalam dirinya.

⁴⁸ Utami Munandar, *Pengembangan Kreatifitas*, 37.

c. Teori tentang proses kreatif

Hal yang terpenting dari proses kreatifitas adalah memberikan kebebasan untuk mengekspresikan dirinya secara kreatif dengan syarat tidak merugikan orang lain dan lingkungannya. Berikut ini adalah dua teori yang berkaitan dengan proses kreatifitas:⁴⁹

1) Teori Wallas

Teori Wallas dikemukakan dalam bukunya *The Art of Thought* yang menyatakan bahwa proses kreatif meliputi empat tahap yaitu : pertama, persiapan dengan cara belajar berfikir, mencari jawaban, bertanya kepada orang lain dan sebagainya. Kedua, inkubasi adalah kegiatan menghimpun data. Ketiga, iluminasi yaitu tahap timbulnya insight atau “aha-erlebnis. Keempat adalah verifikasi atau tahap evaluasi dimana ide atau kreasi baru tersebut diuji terhadap realitas.

2) Teori belahan otak kanan dan kiri

Setelah kelahiran gerakan-gerakan yang semula belum berdiferensiasi berkembang menjadi pola dengan preferensi untuk kiri atau kanan. Dihipotesiskan bahwa belahan otak kanan berkaitan dengan fungsi-fungsi kreatif sehingga terjadi dicothomania membagi-bagi semua fungsi mental menjadi belahn kanan dan kiri.

Otak kiri cenderung melihat dan memutuskan sesuatu melalui tahapan, langkah-langkah linier, logis dan rasional, serta penuh pertimbangan analisis sebab dan akibat. Otak kiri bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terukur. Otak kiri ini menjadi tahapan simpul demi simpul manusia dalam memecahkan misteri sains dan teknologi. Sedangkan otak kanan adalah pusat kreatifitas manusia. Fungsinya yang holistic membuat otak bagian anak ini sebagai otak yang intuitif. Otak kanan dipenuhi hal yang ramai tanpa batas, semarak, acakacakan indah, kaya dengan hal yang tak terduga.⁵⁰

d. Teori tentang produk kreatif

Suatu kondisi yang memungkinkan terciptanya produk kreatif yang bermakna adalah kondisi pribadi dan lingkungan yaitu sejauh mana keduanya

⁴⁹Utami Munandar, Pengembangan Kreatifitas,39.

⁵⁰Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah Kehidupan yang Menyenangkan untuk Anak*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 117-190.

mendorong seseorang untuk melibatkan dirinya dalam proses kreatif. Dengan dimilikinya bakat dan ciri-ciri pribadi yang kreatif dan dengan dorongan untuk bersibuk diri secara kreatif, maka produk-produk kreatif yang bermakna akan timbul dengan sendirinya.

Tujuan utama dari pembelajaran kreatif adalah mewujudkan anak-anak yang kreatif, yaitu anak-anak yang cerdas dan berkarakter. Anak yang cerdas adalah suatu potensi untuk mengatasi permasalahan. Gardner menegaskan bahwasannya kecerdasan anak itu tidak bersifat homogen namun heterogen dan jamak. Artinya setiap anak memiliki kecerdasan yang berbeda. Dalam hal ini pembelajaran kreatif bertujuan untuk mengembangkan setiap kecerdasan anak-anak dan mampu menghasilkan suatu karya cipta.³⁴ Banyak sekali kecerdasan pada anak yang tidak mendapatkan stimulus yang tepat bagi kecerdasan mereka sehingga mereka dianggap sebagai anak yang bodoh, padahal mereka adalah anak-anak yang mendapati perlakuan yang tidak menyesuaikan dengan gaya belajar ataupun potensi yang dimiliki.⁵¹

Kreatifitas pada dasarnya harus memunculkan suatu daya cipta sebagai suatu produk kreatifitas. Memunculkan kreatifitas tentunya membutuhkan mekanisme dalam pembelajaran kreatif, diantaranya adalah sebagai berikut:⁵²

1) Mengamati

Mengamati merupakan suatu kegiatan intensif yang dilakukan dengan melihat suatu fenomena. Intensifitas mengamati ini terletak pada keinginan anak-anak untuk bisa mendapatkan informasi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan adalah kehidupan paling menarik bagi anak-anak. Anak-anak akan mengamati lingkungan dengan cara yang khas yaitu dengan bermain. Sejak usia 0-6 anak-anak akan menjadikan pengamatan sebagai pengalaman belajar paling dasar proses pengamatan terjadi melalui indra penglihatan secara intensif.

⁵¹Munif Chatib, *Sekolah Anak-Anak Juara Berbasis Kecerdasan Jamak dan Pendidikan Berkeadilan*, (Bandung: Kaifa Learning, 2014), 42

⁵² [Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 76.](#)

Saat mengamati dengan kesadaran intensif yang tinggi anak-anak akan mendapatkan banyak hal diantaranya adalah kejadian, benda-benda, maupun kejadian dalam suatu lingkungan. Anak-anak akan tertarik pada hal-hal yang dianggapnya menarik perhatian saja dan menampung pada memori otaknya. Hal yang menarik perhatian inilah akan menciptakan persepsi anak. Hasil dari persepsi inilah yang akan dikategorisasikan, dikonseptualisasikan, dianalisis, sampai dihasilkan suatu temuan yang bisa didalami lebih lanjut menjadi suatu pengetahuan tertentu.⁵³

2) Merumuskan Persoalan

Merumuskan persoalan ini dilakukan saat anak-anak telah mendapatkan pengetahuan dari hasil pengamatannya yang selaras dengan minat, pengalaman dan pengetahuan. Pengetahuan anakanak dikondisikan untuk dapat merumuskan permasalahan yang memiliki relevansi dengan materi belajar. Rumusan permasalahan ini diidentifikasi untuk dicari jawabannya dalam kegiatan pembelajaran kreatif.

Pembelajaran kreatif harus bisa mengkondisikan anak-anak dalam melakukan pengamatan yang dapat melahirkan pertanyaan atau persoalan. Ada empat hal dasar bagi anak yang dijadikan sebagai sumber pertanyaan anak-anak adalah, pertama, karena ada rasa penasaran. Kedua, karena sesuatu itu sedang menjadi tugas untuk dicari jawabannya melalui rangkaian uji coba. Ketiga, persoalan muncul sebagai hasil pengalaman dalam pengamatan terhadap sesuatu. Keempat, persoalan muncul karena sesuatu yang diamati sedang menjadi fokus perhatian bagi anak untuk dijadikan media dalam mengatasi persoalan anak.⁵⁴

3) Menguji Coba

Setelah tahap pengamatan dan menemukan permasalahan anak akan melakukan uji coba untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan yang dihadapi. Kegiatan uji coba ini dilakukan melalui eksplorasi atas pemahaman yang diperoleh. Dalam pembelajaran kreatif tidak berhenti pada pemahaman akan

⁵³ Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 78.

⁵⁴ Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 83.

tetapi mempraktikkan pemahaman untuk melakukan serangkaian aktivitas uji coba untuk menyelesaikan persoalan. Aktivitas inilah yang dijadikan anak-anak dalam belajar untuk menghasilkan karya. Dalam hal ini uji coba dilandasi oleh motivasi sebagai berikut:⁵⁵

- (a) Motivasi Penasaran; Motivasi ini sangat mempengaruhi anak-anak untuk melakukan serangkaian aktifitas uji coba. Motivasi penasaran ini biasanya berkaitan dengan jawaban-jawaban yang sederhana.
- (b) Motivasi elaborasi ini bertujuan untuk mendalami atau mengembangkan rasa penasaran anak. Motivasi ini menjadi dasar pengembangan modifikasi dan *discovery*.
- (c) Motivasi modifikasi memungkinkan siswa untuk meniru, mempraktikkan, bahkan memodifikasi hasil pengetahuannya. Kemampuan ini jika ditingkatkan dapat berimplikasi pada kemampuan anak untuk menemukan atau menciptakan hal lain melalui hasil belajar yang dicapai.
- (d) Motivasi *discovery* merupakan motivasi akhir dalam pembelajaran yang berujung pada penciptaan. *Discovery* merupakan tujuan akhir dari suatu pembelajaran kreatif, yaitu melalui pemahaman keilmuan anak bisa menciptakan sesuatu yang sesuai dengan konsentrasi dan minat, bakat serta potensi yang dimilikinya.

4) Menghasilkan Karya

Karya merupakan hasil dari aktifitas uji coba yang dilakukan anak-anak. Dalam pembelajaran kreatif, karya cipta merupakan karya yang diciptakan oleh kecerdasan anak-anak dalam memecahkan persoalan. Karya cipta merupakan aktualisasi kecerdasan anak-anak dalam memahami jawaban atas persoalan yang dihadapi. Terdapat korelasi antara hasil karya dan kecerdasan anakanak. Kecerdasan adalah kemampuan untuk mengatasi permasalahan dengan menggunakan media pembentuk karya sesuai dengan konteks budaya.

⁵⁵ Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 90.

Ada tiga hasil karya manusia dalam menyelesaikan persoalan diantaranya adalah:⁵⁶

- (a) Karya intelektual, karya ini mencerminkan pikiran dan gagasan anak sebagai solusi atas persoalan yang dihadapi dalam pembelajaran.
- (b) Karya performa kreasi, karya ini berupa performa, kreasi dan langkah-langkah tertentu yang hanya bisa dipahami dengan cara menyaksikan performa. Jenis karya ini masuk dalam tuang materi apa pun yang ada dalam pembelajaran kreatif.
- (c) Karya aktivitas edukatif, karya ini fokus pada proses kreatif dan keterlibatan langsung anak-anak dalam aktifitas edukatif. Karya aktivitas edukatif ini diukur berdasarkan pada kemampuan anak-anak memajemen kegiatan secara baik.

5) Membagikan

Membagikan karya anak-anak merupakan wujud dari representasi kemampuan anak-anak dalam mengatasi persoalan melalui dominasi kecerdasannya. Maka membagikan karya anakanak memiliki tujuan agar diketahui oleh masyarakat luas tentang karya yang telah dihasilkan oleh anak-anak. Selain itu sebagai cara untuk myeningkatkan rasa senang pada anak karena karyanya dapat dinikmati oleh masyarakat luas. Publikasi ini tentunya dapat membangun motivasi, eksistensi dan tanggungjawab agar anakanak terus belajar dan menghasilkan karya cipta.

Dalam hal ini ada dua cara membagikan karya anak diantaranya adalah dengan cara:⁵⁷

- (a) Strategi internal, yaitu membagikan karya anak-anak sebagai hasil belajar pada civitas akademika itu sendiri. Cara yang dapat dilakukan diantaranya adalah:
 - (1) Presentasi di kelas
 - (2) Pertunjukan seni

⁵⁶ Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 93.

⁵⁷ Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 93.

- (3) Memajang karya di majalah dinding
 - (4) Membuat buletin atau majalah
 - (5) Mengadakan lomba atau sayembara
 - (6) Mengadakan pemutaran film karya anak-anak
 - (7) Mem-*publish* di Jurnal (nasional/internasional)
- (b) Strategi eksternal, yaitu mempublikasikan karya anak ke masyarakat. Diantaranya dapat dilakukan dengan cara:
- (1) Mengirimkan hasil karya ke media masa
 - (2) Mengikuti lomba atau sayembara tingkat lokal ataupun nasional
 - (3) Membuat buletin atau majalah untuk masyarakat
 - (4) Membangun jejaring sosial media untuk masyarakat
 - (5) Menerbitkan buku
 - (6) Mengadakan pertunjukan terbuka

6) Apresiasi

Apresiasi merupakan wujud penghargaan terhadap hasil karya anak-anak. Adanya pengakuan bagi anak-anak setelah menghasilkan karya merupakan hal yang wajib dilakukan setelah anak-anak meraih prestasi. Pengakuan ini akan membangun keyakinan bagi anak-anak untuk menghasilkan karya yang lebih baik lagi. Apresiasi ini dapat disampaikan dengan tiga hal yaitu ekspresi perhatian, ucapan selamat, dan materi.⁵⁸

Pembelajaran kreatif yaitu pembelajaran yang mendorong siswa untuk melakukan proses pembelajaran yang kreatif. Jerry Wennstorm (2005) menyatakan menyatakan proses kreatif adalah suatu format eksplorasi berbeda dari yang lain, yaitu proses yang dihubungkan pada pengalaman hidup dan bukan merupakan suatu model yang umum. Proses pembelajaran kreatif antara siswa satu dengan yang lainnya berada pada takaran yang berbeda-beda.⁵⁹

⁵⁸ Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah....*, 109.

⁵⁹ Wiinastwan Gora dkk, *Pakematik Startegi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK*, (Jakarta: Elex Media Komputerindo, 2015).., 12

Menurut Siswono, “meningkatkan kemampuan berpikir kreatif artinya menaikkan skor kemampuan siswa dalam memahami masalah, kefasihan, fleksibilitas dan kebaruan penyelesaian masalah”. Siswa dikatakan memahami masalah bila menunjukkan apa yang diketahui dan apa yang ditanyakan, siswa memiliki kefasihan dalam menyelesaikan masalah bila dapat menyelesaikan masalah dengan jawaban bermacam-macam yang benar secara logika.

Selain itu siswa memiliki fleksibilitas dalam menyelesaikan masalah dan dapat menyelesaikan soal dengan dua cara atau lebih yang berbeda dan benar. Siswa memiliki kebaruan dalam menyelesaikan masalah serta dapat membuat jawaban yang berbeda dari jawaban sebelumnya atau yang umum diketahui siswa.⁶⁰

Proses belajar itu sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor diri (internal) dan faktor luar (eksternal). Faktor internal meliputi bakat dan kecerdasan, kreativitas, motivasi, minat, dan perhatian. Sedangkan faktor eksternal ialah lingkungan sosial, lingkungan fisik, dan fasilitas belajar. Faktor yang paling menentukan keberhasilan seseorang adalah faktor diri. Jika faktor diri sudah mendukung, besar kemungkinan yang bersangkutan akan berhasil. Sebab jika seorang siswa sungguh-sungguh dalam belajar, ia akan berupaya mengatasi faktor luar yang kurang mendukung.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pembelajaran kreatif adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi pada pembelajaran yang dapat menciptakan daya kreasi bagi peserta didik maupun bagi para pendidik dalam menciptakan suasana belajar yang menyenangkan.

Pengukuran adanya peningkatan kreativitas, menurut Tite Juliantine yang berpedoman pada Desmita (2007), yang mengacu pada Guilford yang menjelaskan bahwa:⁶¹ “Kreativitas berarti aptitude dan non aptitude”. Selain itu

⁶⁰ Supardi U.S, “Peran Berpikir Kreatif Dalam Proses Pembelajaran Matematika,” *Jurnal Formatif* 2:3: (Juni, 2016), 251.

⁶¹Desmita. *Psikologi Perkembangan*. (Bandung: Remaja Rosda, 2007), 177.

juga mengadopsi atau mengacu pada model penilaian kreativitas yang dikembangkan oleh Utami Munandar (2014) yang menjelaskan bahwa: “Tes untuk mengukur kreativitas meliputi aptitude traits atau ciri kognitif dari kreativitas dan non- aptitude traits atau ciri afektif dari kreativitas.”⁶²

Selanjutnya Utami Munandar, menjelaskan bahwa ciri-ciri *aptitude* dari kreativitas (berpikir kreatif) meliputi:⁶³

- (a) Keterampilan berpikir lancar (kelancaran)
- (b) Keterampilan berpikir luwes (fleksibel)
- (c) Keterampilan berpikir orisinal (orisinalitas)
- (d) Keterampilan memperinci (elaborasi)
- (e) Keterampilan menilai (evaluasi)

Adapun ciri-ciri *non aptitude* dari kreativitas (berpikir kreatif) yaitu:

- (a) Rasa ingin tahu
- (b) Bersifat imajinatif
- (c) Merasa tertantang oleh kemajemukan
- (d) Sifat berani mengambil risiko
- (e) Sifat menghargai.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kreativitas seseorang dapat terukur melalui aptitude dan non aptitudenya. Oleh karena itu yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana profil kreativitas siswa dilihat dari ciri aptitude dan ciri non aptitude sebelum dan sesudah diimplementasikan model pembelajaran inkuiri dalam pendidikan jasmani.

Keberhasilan kreatif menurut Amaibel (1989) dalam (Utami Munandar, 2014), adalah persimpangan (insterection) antara keterampilan anak dalam bidang tertentu (domain skills), keterampilan berpikir dan bekerja kreatif, dan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang tumbuh dari dalam,

⁶²Utami Munandar, Pengembangan Kreatifitas, 68.

⁶³Utami Munandar, Pengembangan Kreatifitas, 88.

berbeda dengan motivasi ekstrinsik yang ditimbulkan dari luar (oleh lingkungan).⁶⁴

4. Teori Pengembangan Kualitas *Soft Skill*

Manusia sebagai makhluk yang memiliki potensi kreatifitas tentunya membutuhkan dua kemampuan yang menunjang kreatifitas dalam rangka memenuhi kebutuhan manusia yaitu kemampuan hard skill dan soft skill. Hard skill mengacu pada kemampuan teknis dan pengetahuan faktual yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, namun *soft skill* memungkinkan manusia untuk menggunakan kemampuan teknis lebih efektif.⁶⁵

Kasmadi menuliskan dalam bukunya mengutip pernyataan dari Ilyas Ismail, dalam orasi ilmiah (Ahad, 5 Jumadil Awal 1434 H) di Universitas Islam Asy-Syafi'iyah Jakarta mengatakan, kesuksesan seseorang di dunia kerja 80% ditentukan oleh kemampuan soft skills (akhlak/kecakapan diri) dan 20 % kemampuan hard skills (ilmu). Beliau menggambarkan, "Achieve goals using soft skills".

Soft Skills memang bukan pengetahuan tapi lebih cenderung kepada akhlak seseorang. Bisa berbentuk cinta, daya tarik pribadi, progress, berubah, bersaing orientasi, visi harmoni dan seterusnya. Jika ditelaah lebih dalam, soft skill membuka ruang berpikir konsep yang tentunya tidak mudah dimiliki jika tidak didasari secara kuat oleh pendidikan orangtua dimasa kecil.⁶⁶

a. Teori Pengembangan *soft skill* empat klaster

Dalam buku *Hard Truth about Soft Skills*, Peggy Klaus (2007), menjelaskan *soft skill* meliputi komunikasi personal, sosial, dan perilaku manajemen diri. *Soft skill* melengkapi *hard skill* dan sangat penting bagi kesuksesan. Substansi *soft skill* tidak jauh berbeda dengan kompetensi atau kecerdasan emosi (EQ). Adapun

⁶⁴ Utami Munandar, Pengembangan Kreatifitas, 77.

⁶⁵ Kaswan, *101 Soft Skills untuk Mencapai Puncak Kinerja dan Kepemimpinan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 5.

⁶⁶ Kasmadi, *Membangun Soft Skills Anak-Anak Hebat*, (Bandung: Alfabeta, 2013),.

unsur-unsur *soft skill* menurut Daniel Goleman dalam (Kaswan, 2015), terdiri dari empat klaster yaitu:⁶⁷

- 1) Kesadaran diri, adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami kekuatan, kebutuhan, nilai-nilai, ambisi, suasana hati, emosi, dorongan diri sendiri dan dampaknya terhadap orang lain.
- 2) Manajemen diri yaitu kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri berupa manajemen emosi, manajemen emosi, mengelola prioritas, mengelola energi, mengelola pikiran, mengelola kata-kata, mengelola kehidupan pribadi, mengelola kekuatan, dan mengetahui cara melakukan pekerjaan.
- 3) Kecerdasan sosial, yaitu kemampuan sosial yang dapat memahami keadaan batiniah orang lain sampai memahami perasaan dan pikirannya. Hal ini meliputi pertama, empati dasar yaitu dapat merasakan isyarat-isyarat non verbal. Kedua, penyelarasan yaitu kemampuan untuk mendengarkan dengan reseptif dan menyelaraskan diri pada seseorang. Ketiga, ketepatan empatik yaitu memahami pikiran, perasaan dan maksud orang lain.
- 4) Manajemen hubungan yaitu kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan orang lain. Kemampuan sosial ini menentukan kesuksesan pada seseorang. Membangun hubungan yang baik ini harus memahami unsur-unsur hubungan yang sehat antara lain kepercayaan, saling menghargai dan komunikasi.

b. Teori Pemengembangkan *soft skill* sembilan kecerdasan majemuk

Pengembangan *soft skill* bagi peserta didik dapat dilakukan dengan mengembangkan sembilan kecerdasan majemuk yang ada pada individu. Kecerdasan majemuk disini yaitu kecerdasan yang banyak dan luas. Kecerdasan tersebut pada hakekatnya tidak terbatas namun keterbatasan manusialah yang membatasinya menjadi sembilan kecerdasan. Sembilan *Multiple Intelegenes* tersebut diantaranya adalah:⁶⁸

⁶⁷Kaswan, *101 Soft Skills untuk.....*,20

⁶⁸ Munif Chatib, *Sekolahnya Anak-Anak Juara Berbasis Kecerdasan Jamak dan Pendidikan Berkeadilan* (Bandung: Mizan Pustaka, 2014), 87.

- 1) Kecerdasan linguistik (cerdas bahasa), yakni kemampuan berpikir dalam bentuk kata-kata menggunakan bahasa untuk mengekspresikan dan menghargai makna yang kompleks.
- 2) Kecerdasan Logis Matematis (cerdas angka), yakni kemampuan dalam berhitung, mengukur dan mempertimbangkan proposisi dan hipotesis serta menyelesaikan operasi angka-angka.
- 3) Kecerdasan Spasial-Visual (cerdas ruang dan gambar), yaitu cara pandang dalam proyeksi tertentu dan kapasitas untuk berfikir dalam tiga cara dimensi. Kecerdasan ini memungkinkan seseorang untuk melakukan eksplorasi imajinasi, misalnya memodifikasi bayangan suatu objek dengan melakukan percobaan sederhana.
- 4) Kecerdasan Kinestetis (cerdas olah tubuh dan jasmani), yaitu kemampuan belajar lewat tindakan dan pengalaman melalui praktek langsung. Jenis kecerdasan ini lebih senang berada dilingkungan tempat dia bisa memahami sesuatu lewat pengalaman nyata. Kemampuan bergerak di sekitar objek dan keterampilan-keterampilan fisik yang halus dan kemampuan mengolah tubuh ke dalam bentuk gerakan tertentu merupakan pola dasar kecerdasan kinestetis.
- 5) Kecerdasan Musik (cerdas musik), yaitu kemampuan seseorang yang mempunyai sensitivitas pada pola nada, melodi, ritme, dan nada. Musik tidak hanya dipelajari secara auditori tapi juga melibatkan semua fungsi panca indra.
- 6) Kecerdasan Interpersonal (cerdas bergaul), yaitu kemampuan memahami dan berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Kecerdasan interpersonal memungkinkan kita bisa memahami dan berkomunikasi dengan orang lain. Termasuk kemampuan membentuk dan menjaga hubungan, serta mengetahui berbagai peran yang terdapat dalam suatu kelompok.
- 7) Kecerdasan Intrapersonal (cerdas diri), yaitu kemampuan membuat persepsi yang akurat tentang diri sendiri dan menggunakan pengetahuan semacam itu dalam merencanakan dan mengarahkan kehidupan seseorang.

- 8) Kecerdasan Naturalis (Cerdas Alam), yaitu jenis kecerdasan yang erat hubungan dengan lingkungan, flora dan fauna. Tidak hanya menyenangi alam untuk dinikmati keindahannya namun juga punya kepedulian untuk kelestarian alam tersebut.
- 9) Kecerdasan Eksisitensial (cerdas spiritual), yaitu kesiapan manusia untuk menghadapi kematian.

Berdasarkan sembilan potensi kecerdasan tersebut dapat dikembangkan menjadi sebuah kualitas soft skill bagi peserta didik. Hal ini dapat dikatakan bahwasannya kualitas potensi yang ada pada manusia merupakan suatu sifat mendasar yang telah ada sejak dilahirkan. Potensi ini dapat dijadikan sebagai sebuah kemampuan yang dapat dilakukan oleh seseorang dengan baik dan fektif, potensi ini tidak hanya berupa keahlian dan pengetahuan saja namun cenderung pada kekuatan pada diri sesorang.

Soft skill merupakan bagian yang tidak terlihat oleh orang lain yang ada disekitar namun dapat dirasakan oleh orang lain melalui sikap dan perilakunya saat berinteraksi, berkomunikasi dan berhubungan sosial. Institusi pendidikan perlu mengembangkan tidak hanya perlu mengembangkan hard skill yang mengerucut pada aspek kognitif dan psikomotor saja namun juga *soft skill* yang mengembangkan aspek afektif dengan kompetensi yang dituju adalah rasa nasionalisme, kepedulian sosial, kemampuan komunikasi, kemampuan berorganisasi, berakhlak mulia, berjiwa kepemimpinan, kewirausahaan, serta stabilitas emosional dan karakter.

Pengembangan *soft skill* harus dilaksanakan dengan penuh kesadaran terencana, teratur, terarah dan bertanggung jawab sehingga pendidik maupun peserta didik tidak hanya menguasai bidang ilmu minatnya namun memiliki sikap, kepribadian, pengetahuan, dan keterampilan yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.⁶⁹

⁶⁹Rooseno, *Jembatan dan Menjembatani*, (Jakarta:Yayasan Obor Indonesia, 2008), 308.

c. Teori Pengembangan kualitas *soft skill* dalam pembelajaran

Pengembangan kualitas *soft skill* dalam pembelajaran ini bertujuan untuk menyiapkan peserta didik dalam mengembangkan potensinya melalui proses dan hasil pembelajaran. Pengembangan *soft skill* dapat dikembangkan melalui pendidikan non formal berbasis masyarakat. Pendidikan non formal sebagaimana Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional Pasal 13, bahwa pendidikan dapat dilakukan dengan tiga jalur, yaitu pendidikan formal, non formal dan informal. Penyelenggaraan pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, menengah dan atas. Sedangkan pendidikan non formal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.

Proses belajar pendidikan non formal terjadi secara terorganisasi diluar sistem persekolahan atau pendidikan formal, baik dilaksanakan terpisah maupun merupakan bagian penting dari suatu kegiatan yang lebih besar yang dimaksudkan untuk melayani sasaran didik tertentu dengan metode pembelajaran tertentu pula. Berikut adalah konsep dasar dalam pendidikan nonformal:⁷⁰

- a. Pendidikan *non formal* yakni pendidikan sebagai upaya untuk mengubah dirinya ataupun orang lain. Pendidikan ini tidak sebatas akademik saja namun juga skill yang harus mencakup kecakapan tertentu.
- b. Kebutuhan belajar minimum yang esensial yakni sesuatu yang harus diketahui dan dapat dikerjakan oleh anak-anak.
- c. Proses pertumbuhan manusia dalam masyarakat transisi memerlukan layanan pendidikan guna membantu pertumbuhan individu secara efektif.
- d. Berperan dalam pendidikan yang berada di wilayah pedesaan.
- e. Untuk mempermudah dalam memahami teori yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, berikut disajikan tabel tentang teori dalam manajemen pembelajaran kreatif dalam pengembangan kualitas *soft skill*:

⁷⁰ Saleh Marzuki, *Pendidikan Non Formal Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan dan Andragogi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 136.

Tabel: 7
Peta Konsep Manajemen Pembelajaran Kreatif dalam Pengembangan
Kualitas *Soft Skill* Peserta Didik

Manajemen Pembelajaran	Pembelajaran Kreatif	Pengembangan <i>Soft Skill</i>
Manajemen pembelajaran merupakan proses aplikasi fungsi manajemen dalam Melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan	Pembelajaran kreatif adalah pembelajaran yang mampu menghasilkan sesuatu untuk dirinya dan orang lain.	Pengembangan <i>soft skill</i> dilakukan melalui empat unsur (Daniel Goleman (1999): 1. Kesadaran diri 2. Manajemen diri 3. Kecerdasan sosial 4. Manajemen hubungan
Tahap-tahap manajemen persoalan. pembelajaran: 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pergerakan 4. Pengawasan	Mekanisme pembelajaran kreatif: 1. Mengamati 2. Merumuskan 3. Menguji coba 4. Menghasilkan karya. 5. Membagikan 6. Apresiasi	Pengembangan <i>soft skill</i> tersebut bertujuan untuk Mengembangkan 9 kecerdasan (Howard Gardner): 1. Linguistik 2. Logis matematis 3. Spasial-visual 4. Kinestesis 5. Musik 6. Interpersonal 7. Intrarpersonal 8. Naturalis 9. Eksistensial

Sumber: Saleh Marzuki, 2012

BAB VIII

TEORI TIPE, FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERUBAHAN PEMIMPIN

Kecepatan dari perubahan yang di hadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini telah membuat banyak kalangan menyerukan tentang perlunya kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Pemimpin yang adaptif akan dapat bekerja dengan lebih efektif di dalam lingkungan yang berubah secara terus menerus dengan cara memahami tantangan dan pertumbuhan yang dihadapi pemimpin dan kemudian memberikan respons yang tepat terhadap tantangan itu. Pemimpin yang adaptif akan bekerjasama dengan pengikut mereka untuk menciptakan solusi yang kreatif bagi berbagai masalah yang kompleks dan sekaligus mengembangkan diri mereka sendiri agar bisa menangani tanggungjawab kepemimpinan yang lebih luas jangkauannya.

Dimana keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu. Dengan kata lain bahwa “tidak ada peran lain dalam organisasi yang telah menarik begitu banyak perhatian seperti peran pemimpin”. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi.

Fenomena yang melatarbelakangi kajian ini, pada umumnya masih rendahnya kinerja diindikasikan dengan tidak tercapainya realisasi kegiatan. Rendahnya kinerja organisasi disebabkan oleh rendahnya kinerja pegawai, indikasinya adalah belum terpenuhinya ekspektasi pimpinan terhadap hasil kerja pegawai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Selain itu banyak pegawai yang belum mampu menyusun rencana kerja yang tepat, sehingga kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan pada awal tahun.

A. Konsep Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

1. Hakikat Teori Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan telah banyak ditawarkan para penulis di bidang organisasi dan manajemen. Kepemimpinan tentu saja mengkaitkan aspek individual seorang pemimpin dengan konteks situasi di mana pemimpin tersebut menerapkan kepemimpinan. Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang diterapkan seorang pimpinan akan memiliki dampak luas bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi.

Sebelum memasuki materi kepemimpinan, perlu terlebih dahulu dibedakan konsep pemimpin (leader) dengan kepemimpinan (leadership). Pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi anggota kelompok atau organisasi guna mendorong kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuannya. Pemimpin menunjuk pada personal atau individu spesifik atau kata benda. Sementara itu, kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

Cukup banyak definisi kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan. Stephen Robbins, misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai “... *the ability to influence a group toward the achievement of goals.*” Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan.¹

2. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil

¹Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, (Jakarta: Pringgalindo, 2012), 11.

yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, antara lain:²

- a. Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.
- b. Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.
- c. Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Roy, organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. akan tetapi perlu kita fahami bahwa yang menjadi dasar organisasi, bukan “siapa” akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi, tetapi “apakah” tugas dari organisasi.³

²Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi*.... ,12.

³Roya Yousefi, “The Effect Of Knowledge Management On Organizational Learning And Performance Of Education Department Of Abhar County. Kuwait Chapter of Arabian”. *Journal of Business and Management Review*. 3:12a; (August.2014), 177.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran. Pieter dalam (Siti Hajar, dkk., 2018), menegaskan bahwa, "...kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya".⁴

Menurut Yousef (2012), "kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*".⁵

3. Human Relations

Human relations adalah suatu proses komunikasi yang dilakukan oleh 2 orang atau lebih untuk mencapai kepuasan bersama yang memperhatikan aspek manusiawi melalui pendekatan persuasif atau tatap muka dan didasari motif. Aspek manusiawi yaitu aspek yang sudah lahir dari kodrat manusianya seperti sifat, bakat, minat dan perilakunya serta perangnya. Di negara yang sudah maju *human relations* semakin mendapat perhatian para manajer dalam organisasi, karena semakin dirasakan pentingnya dalam memecahkan berbagai masalah yang menyangkut faktor manusia dalam manajemen. Lussier, dalam (Siti Hajar, dkk.2018), menyatakan bahwa "*human relations* juga dirasakan penting oleh para manajer untuk menghilangkan akibat salah komunikasi dan salah interpretasi yang terjadi antara manajer beserta karyawan dengan publik di luar organisasi".⁶

⁴ Siti Hajar, dkk. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Aceh Barat" *Jurnal Magster Manajemen JMM*. 2:1 (Januari, 2018), 50

⁵Yousef, Darwis A. (2012). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and In a Non Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, 15: 4: (December, 2012), 9.

⁶ Siti Hajar, dkk., "Pengaruh Perilaku ...", 50

Hubungan kemanusiaan adalah komunikasi eksternal dengan menggunakan simbol dan tindakan simbolis untuk menginformasikan atau mempengaruhi publik dengan menggunakan tulisan, pemasaran, periklanan, publisitas, promosi dan event penting. Beberapa spesialis HR bekerja paruh waktu dalam perusahaan, politisi, organisasi nirlaba, atau pemerintah; sedangkan beberapa HR melakukan kontrak dengan organisasi mereka. HR adalah fungsi komunikasi manajemen dimana organisasi beradaptasi dengan atau mengelola lingkungan mereka untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi.

Rogers, (Siti Hajar, dkk., 2018), mengungkapkan hubungan masyarakat adalah fungsi manajemen yang khas yang mendukung dan memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama antara organisasi dan khalayaknya; melibatkan manajemen dalam permasalahan atau persoalan; membantu manajemen memperoleh penerangan mengenai dan tanggapan terhadap opini publik; menetapkan dan menegaskan tanggungjawab manajemen dalam melayani kepentingan umum, menopang manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif dalam penerapannya sebagai sistem peringatan secara dini guna membantu mengantisipasi kecenderungan; dan menggunakan penelitian serta teknik-teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai kegiatan manusia.⁷

Menurut Luftim Cania (2014), *human relations* adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur individual dan organisasi yang mempunyai kepentingan publik serta merencanakan dan melaksanakan program aksi dalam rangka mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik.⁸ Pengertian Khusus *human relations* adalah fungsi khusus manajemen yang membantu membangun dan memelihara komunikasi bersama, pengertian, dukungan, dan kerjasama antara organisasi dan publik, melibatkan masalah manajemen, membantu manajemen untuk mengetahui dan merespon

⁷ Siti Hajar, dkk., "Pengaruh Perilaku", 51

⁸Luftim Cania. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Economia. Serial Management*. 17:2, (December 2014), 2011.

opini publik, menjelaskan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani minat publik, membantu manajemen untuk tetap mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, berguna sebagai sistem peringatan awal untuk membantu mengantisipasi tren, dan menggunakan penelitian dan teknik suara yang layak dalam komunikasi sebagai alat utama.

Dari kedua definisi diatas, human relations dapat diartikan sebagai suatu proses manajemen yang dijalankan oleh seseorang atau dijalankan dengan bersama-sama (team work) untuk mencapai tujuan perusahaan atau individu dengan menciptakan atau membangun citra/image positif dari perusahaan atau individu tersebut secara berkesinambungan (adanya sinergi dari kedua belah pihak antara perusahaan dengan khalayaknya).

4. Kepercayaan

Kepercayaan adalah harapan positif yang tidak akan diterima orang lain. Kepercayaan tidak diberikan begitu saja, hal ini diperoleh ekspektasi positif, berdasarkan pengetahuan, keakraban, dan pengalaman dengan orang lain, membutuhkan waktu untuk berkembang.⁹

Ketiga jenis kepercayaan dalam hubungan manusia organizational yang berbeda, pengetahuan, dan kepercayaan berdasarkan identifikasi. Mereka juga bisa disebut tingkat kepercayaan, karena mereka membentuk sebuah blok bangunan kepercayaan. Kepercayaan organisasi didasarkan pada asumsi ini. Dua orang memasuki hubungan baru tanpa pengalaman sebelumnya, mereka tidak yakin tentang satu sama lain, mereka percaya bahwa mereka rentan jika mereka mengungkapkan terlalu banyak dan terlalu cepat, dan mereka tidak yakin berapa lama hubungan akan bertahan.

Menurut Robbins, (2012) kepercayaan sebagai sesuatu yang diharapkan dari kejujuran dan perilaku kooperatif yang berdasarkan saling berbagi norma-norma dan nilai yang sama. Kepercayaan adalah pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan membohongi dan mengecewakan anda.¹⁰ Dengan demikian dapat

⁹ Siti Hajar, dkk., "Pengaruh Perilaku", 55

¹⁰ Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi*...., 16.

dijelaskan bahwa kepercayaan sebagai derajat di mana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah ubah dan beresiko.

Kepercayaan (trust) adalah keyakinan terhadap integritas, kemampuan, karakter seseorang atau sesuatu. Dalam berorganisasi kepercayaan adalah hal yang penting karena itu akan membantu mengatur kompleksitas, mengembangkan kapasitas aksi, meningkatkan kolaborasi dan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi. Kepercayaan pada atasan merupakan unsur penting yang mempengaruhi munculnya komitmen pada pegawai.

5. Teori Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi

Budaya diciptakan oleh Pemimpin-pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Schein, 1991, dalam (Thoyib, 2015), mengidentifikasi berdasar pada perspektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: ¹¹

a. Socio Dynamic Theory

Dinamika sosial (atau sosiodinamik) dapat merujuk pada perilaku kelompok yang dihasilkan dari interaksi anggota kelompok individu juga dengan studi tentang hubungan antara interaksi individu dan perilaku tingkat kelompok.¹² Bidang dinamika sosial menyatukan ide-ide dari Ekonomi, Sosiologi, Psikologi Sosial, dan disiplin ilmu lain, dan merupakan sub-bidang sistem adaptif kompleks atau ilmu kompleksitas. Asumsi mendasar dari lapangan adalah bahwa individu dipengaruhi oleh perilaku satu sama lain.

Bidang ini terkait erat dengan dinamika sistem. Seperti dinamika sistem, dinamika sosial memperhatikan perubahan dari waktu ke waktu dan menekankan peran umpan balik. Namun, dalam dinamika sosial pilihan dan interaksi individu biasanya dipandang sebagai sumber perilaku tingkat agregat, sementara dinamika

¹¹Thoyib, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja" *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7:1, (Maret 2015), 66

¹² Durlauf, Steven; Young, Peyton *Dinamika Sosial*. (Cambridge, MA: MIT Press. 2001), 255..

sistem berpendapat bahwa struktur umpan balik dan akumulasi bertanggung jawab atas dinamika tingkat sistem.¹³

Penelitian di lapangan biasanya menggunakan pendekatan perilaku, dengan asumsi bahwa individu secara rasional rasional dan bertindak berdasarkan informasi lokal. Pemodelan matematika dan komputasi adalah alat penting untuk mempelajari dinamika sosial. Bidang ini tumbuh dari pekerjaan yang dilakukan pada 1940-an oleh ahli teori permainan seperti Duncan & Luce, dan bahkan karya-karya sebelumnya oleh ahli matematika Armand Borel.

Karena dinamika sosial berfokus pada perilaku tingkat individu, dan mengakui pentingnya heterogenitas Carlos Gilmore, individu, hasil analitik yang ketat seringkali tidak mungkin. Sebagai gantinya, teknik aproksimasi, seperti aproksimasi bidang rata-rata dari fisika statistik, atau simulasi komputer digunakan untuk memahami perilaku sistem. Berbeda dengan pendekatan yang lebih tradisional dalam ekonomi, para sarjana dinamika sosial sering tertarik pada perilaku yang tidak seimbang, atau dinamis.¹⁴ Yaitu, perilaku yang berubah seiring waktu.

Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana komunal berkembang dan budaya dibentuk. Dimana social space sebagian besar adalah ruang fisik yang dibatasi jarak fisik actual antar individu. Dimana kita akan lebih terpengaruh dengan orang yang dekat daripada yang jauh secara jarak. Meski dekat secara fisik, tidak selalu mendekatkan satu sama lain. Karena ada penghalang yang membatasi interaksi yaitu strata sosial seperti ras dan kelas. Faktor lainnya adalah media komunikasi yang digunakan. Semakin intens komunikasi akan saling mempengaruhi satu sama lain. Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six`Sigma (Erwin and Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu

¹³ Sterman, John . *Dinamika Bisnis* . (NY: McGraw Hill. 2000), 501.

¹⁴ Durlauf, Steven; *Young, Peyton*, 257..

dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian Budaya diciptakan oleh Pemimpinnya.

b. Leadership theory

Teori kepemimpinan didefinisikan oleh berbagai ahli tetapi secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dan pengikut (Locander et al., 2002). Locander et al (2002), lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan menyiratkan pemimpin mempengaruhi pengikut tetapi hubungan antara pemimpin dan pengikut saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003). Memahami Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama berdasarkan kemampuan seseorang untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan kelompok yang diinginkan. Seperti itu kepemimpinan sebenarnya adalah hasil dari pengaruh satu arah, karena para pemimpin mungkin memiliki kepastian kualitas yang membedakan diri dari pengikut mereka. induksi kepatuhan ahli teori memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau penebaran pengaruh secara tidak langsung dan sebagaia sarana membentuk kelompok sesuai dengan kehendak pemimpin.¹⁵

Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang ke dua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (_7_4x_†_) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut. Fenomena bisa berbalik, artinya bisa jadi pemimpin diciptakan oleh Budaya Organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (succession) sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan bangunan fondasi Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara dimana

¹⁵Untung Rahardja, at.al. "Leadership, Competency, Working Motivation And Performance Of High Private Education Lecturer With Institution Accreditation B:Area Kopertis Iv Banten Province" *Man In India, Journal International*. 97:4 (December 2018), 181

Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melanjutkan asumsi dasar tersebut sehingga pemimpin baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi maka pemimpin baru tersebut dapat dikatakan terciptakan oleh budaya organisasi. Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999) didalam penelitiannya menemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan.

c. Organizational Learning

Pembelajaran organisasional adalah bidang penelitian akademik dan praktik profesional dengan yang relatif baru pengembangan. Referensi pertama untuk pembelajaran organisasi disajikan oleh Cyart dan Maret (1963) dalam “ Teori Perilaku Perusahaan. ”Menurut Cyart dan March, perusahaan belajar dari pengalaman dengan niat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan. Dua tahun kemudian Cangelosi dan Dill (1965) menerbitkan artikel "Pembelajaran Organisasi: Pengamatan terhadap teori". Ini pertama kalinya kata-kata "pembelajaran organisasi" digunakan dalam judul publikasi. Pada 70-an karya terkenal. Argyris dan Schön (1978), "Pembelajaran Organisasi: Sebuah perspektif teori tindakan," memperkenalkan konsep-konsep pembelajaran loop tunggal dan pembelajaran loop ganda. Publikasi penting lainnya dalam dekade itu muncul oleh Duncan (1974), March dan Olsen (1976), dan Duncan dan Weiss (1979). Karya-karya representatif tahun 80-an, adalah orang-orang dari Hedberg (1981) pada jenis pembelajaran, dari Shrivastava (1981) tentang sistem pembelajaran, dari Daft dan Weick (1984) mengenai organisasi sebagai sistem interpretasi, dan orang-orang dari Fiol dan Lyles (1985) di kaitannya dengan tingkat pembelajaran

organisasi. Pada dekade 90-an terjadi ledakan pertumbuhan publikasi tentang pembelajaran organisasi; mungkin publikasi yang paling banyak dikutip adalah edisi khusus jurnal Organisasi Sains (1991). Pembelajaran organisasi masih merupakan bidang yang menarik jika diukur dengan jumlah publikasi di bidangnya (Maier, Prange, dan Rosenstiel, 2003).¹⁶ Pembelajaran organisasi dipahami di sini, dari sudut pandang akademik (Tsang, 1997; Easterby dan Lyles, 2003), sebagai studi tentang proses pembelajaran dan dalam suatu organisasi. Khususnya, organisasi belajar adalah proses yang didasarkan pada pembelajaran individu melalui organisasi swasta dan publik yang terlibat menciptakan dan memperoleh pengetahuan untuk tujuan melembagakannya agar dapat beradaptasi sebagai sebuah organisasi dengan perubahan kondisi lingkungan atau untuk mengubah lingkungan secara proaktif, tergantung pada lingkungannya tingkat perkembangan.

Menurut teori kognitif sosial Bandura (1986), individu tidak diatur oleh kekuatan internal atau oleh rangsangan eksternal. Fungsi manusia dijelaskan oleh timbal balik triadik di mana faktor pribadi, lingkungan dan perilaku berinteraksi. Apakah perilaku dikendalikan oleh faktor-faktor kognitif atau oleh rangsangan eksternal? Bandura (1997) menyatakan bahwa orang adalah produsen serta produk dari lingkungan sosial mereka. Faktor pribadi internal (dalam bentuk peristiwa kognitif, afektif, dan biologis), perilaku dan peristiwa lingkungan semuanya beroperasi sebagai penentu berinteraksi yang saling mempengaruhi. Timbal balik, bagaimanapun, tidak berarti kekuatan yang sama mempengaruhi. Ketika persyaratan dari suatu situasi lemah, maka faktor pribadi dominan dalam sistem pengatur.¹⁷

Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan. Bila kita memasuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi

¹⁶ Delio Ignacio Castaneda, at.al. "From Individual Learning to Organizational Learning" *Journal of Knowledge Management*. 5:4 (April, 2017), 363

¹⁷ Delio Ignacio Castaneda, at.al. "From Individual Learning....", 366.

lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti: kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramah tamahan, integritas, team work, dll., itu menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut. Disinilah Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi itu bagaikan dua sisi mata uang yang sama. Penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), pada Southeastern Division salah satu Bank komersial yang paling besar di Amerika, telah menemukan bahwa reward berpengaruh nyata terhadap internalisasi (budaya organisasi). Dan ia menemukan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berhubungan nyata dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerjaan.

B. Tipe Gaya /Perilaku Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota dan bawahannya. Nawawi dalam (Lenny Gunawan, 2018), menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya kearah pencapaian tujuan.¹⁸

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002), Berdasarkan teori gaya kepemimpinan, ada beberapa jenis gaya memimpin yang bisa ditemui saat ini. Macam-macam gaya kepemimpinan ini memiliki nilai plus dan minusnya masing-masing dan penerapannya harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada. Gaya kepemimpinan yang sama belum tentu dapat menghasilkan *output* yang serupa pula apabila diterapkan pada tipe karyawan yang berbeda.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan, ada beberapa jenis gaya/perilaku memimpin yang bisa ditemui saat ini. Macam-macam gaya kepemimpinan ini memiliki nilai plus dan minusnya masing-masing dan penerapannya harus

¹⁸ Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan" *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*. 3: 3 (Agustus 2018), 403.

disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada. Gaya/perilaku kepemimpinan yang sama belum tentu dapat menghasilkan *output* yang serupa pula apabila diterapkan pada tipe karyawan yang berbeda. Ada beberapa gaya kepemimpinan yaitu: ¹⁹

1. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Robbins dan Coulter, dalam (Hady Prasetyo. 2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Pemimpin menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat. Adapun, ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis: ²⁰

- a. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan;
- b. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- c. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap setiap anggota.
- d. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

Pada gaya kepemimpinan otoriter atau otokratis ini keberadaan pimpinan sangat dominan dalam setiap tindakan penting di perusahaan seperti peraturan, pengambilan keputusan, perumusan kebijakan dan lainnya. Kepemimpinan otokratis memusatkan kekuasaan pada diri pemimpin dan tidak memberikan ruang bagi pegawai untuk menyuarakan pikirannya. Umumnya gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratis lebih ke arah komunikasi satu arah yang mengharuskan anggotanya menerima apapun yang dikatakan pimpinan.

¹⁹ Rosiana dan Lenny "Pengaruh Gaya", 403.

²⁰ Hady Prasetyo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Karyawan". *Journal Administrasi Bisnis*, 6: 3, (Nopember 2018), 1050.

2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. (Rivai, dalam Yosua 2018). Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri para karyawannya sehingga para karyawan dapat terus inovatif dan kreatif.²¹

Rivai dalam (Yosua 2018), menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang pemimpin demokratis adalah senang menerima saran dan pendapat bahkan kritikan dari karyawannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama (teamwork) dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada karyawan berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar karyawan tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani berbuat ke-salahan yang lain, selalu berusaha untuk meenjadikan karyawan lebih sukses daripada pemimpinnya, dan berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin.²²

Menurut Robbins dan Coulter dalam (Hady Prasetyo. 2018), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.²³

Gaya Demokratis, pemimpin selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin juga bisa menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya. Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan

²¹ Yosua Ferdian Kurniawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv Anugerah Jaya" *Jurnal AGORA.* 6: 2 (Mei 2018), 106.

²² Yosua Ferdian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan", 107.

²³ Hady Prasetyo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan...", 1053.

demokratis menurut Handoko dan Reksohadiprodjo dalam (Kurniawan DP. 2018), antara lain:

- a. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- c. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya,
- d. Pemimpin mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa.²⁴

Model gaya kepemimpinan ini keberadaan anggota sangat dihargai dan ikut terlibat langsung dalam pengambilan keputusan-keputusan penting. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini sangat menghargai kemampuan dan karakter setiap anggotanya untuk dapat berkontribusi langsung pada perusahaan. Pemimpin demokratis sangat terbuka dan mau memberikan penjelasan, pengarahan maupun bimbingan pada anggotanya mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Gaya demokratis ini memiliki koordinasi kuat pada tiap-tiap bagiannya karena setiap bagian memiliki tugas masing-masing yang akan dipertanggungjawabkan pada bagian di atasnya. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini tidak menganggap dirinya paling benar dan mau mengakui kompetensi anggota di bidang keahliannya masing-masing. Beragamnya kemampuan anggota ini mampu dimaksimalkan oleh pimpinan untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing agar pekerjaan dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai menurut Robbins dan Coulter (2002).

Gaya Laissez Faire; pemimpin memiliki sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap

²⁴Mohd.Kurniawan DP. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang " *JEMBATAN – Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XV: 1, (April 2018), 35*

tercapai. Pemimpin juga memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Handoko dan Reksohadiprodjo dalam (Kurniawan DP. 2018), antara lain:

- a. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- b. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- c. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.²⁵

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl, dalam (Fanni Adhistya Italiyani, 2013), menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.²⁶

Pada gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan karena mampu mengarahkan anggotanya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Pimpinan dengan gaya ini tidak segan untuk terlibat langsung dan membantu anggotanya agar dapat menyelesaikan tanggung jawab dengan baik. Pemimpin Bergaya Transformasional biasanya memiliki semangat dan pemikiran positif yang mampu menular kepada para anggotanya. Model kepemimpinan ini sangat memperhatikan kesejahteraan serta kemajuan individu pada tiap-tiap anggota. Tujuan utama dari kepemimpinan ini tidak bukan semata-mata tujuan organisasi namun tetap memperhatikan seluruh sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Rahmadin dalam (Fanni Adhistya Italiyani, 2013), merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain:

²⁵Mohd.Kurniawan DP. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan.....", 35

²⁶Fanni Adhistya Italiyani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk Fanni Adhistya Italiyani" *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 6: 1 (Agustus 2013), 12

- b. Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (charisma),
- c. Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (inspirational),
- d. Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (individualized consideration),
- e. Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (intelektual stimulation).²⁷

5. Gaya Kepemimpinan Situasional

Dhar dan Mishra dalam (Amir Mahmud, et. al 2018), mengungkapkan inti dari teori situasional menggambarkan tipe yang digunakan oleh pemimpin tergantung pada faktor-faktor seperti pemimpin itu sendiri, pengikut serta situasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu mengubah kepemimpinan secara cepat, tepat dan akurat sesuai dengan kebutuhan situasi. Salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967 (Luthans, et al. 2005).²⁸

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin dalam Model Kontingensi-Situasional Hersey and Blanchard dalam Dini Dwiyani, Alit Sarino 2018), dijelaskan sbb: ²⁹

- a. *Telling/mendikte*: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peran-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.
- b. *Selling/menjual*: Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif.

²⁷ Fanni Adhista Italianni. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan" 12

²⁸ Amir Mahmud, et. al "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Pengembangan Karir" *Sigma: Journal of Economic and Business*. 1:1, (January 2018), 5

²⁹ Dini Dwiyani, Alit Sarino "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru" *Jurnal Manajerial*, 3: 4 (Januari 2018), 86

- c. *Participating/partisipasi*: Interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- d. *Delegating/delegasi*: Kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

Jenis kepemimpinan ini cenderung lebih fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan kondisi yang sedang dihadapi. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini menerapkan cara dan aturannya dengan menyesuaikan kesiapan dari tiap-tiap anggota. Gaya kepemimpinan ini dapat diubah dengan cepat apabila kondisi pekerja yang dihadapi juga berubah. Penerapannya dapat dilakukan dengan 4 metode yaitu: (a) Memberitahu dan menunjukkan; (b) Melatih dan mengarahkan (c) Mengikutsertakan karyawan dan memberikan dukungan, dan (d) Mendelegasikan dan mengawasi

6. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik merupakan tipe kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai ideologis dengan mengartikulasikan visi-visi organisasi dengan lebih baik.³⁰ Nilai-nilai yang disampaikan tersebut kemudian mempengaruhi emosi anggota sehingga nilai-nilai tersebut diterapkan oleh para anggotanya. Pada saat ini, para ahli mendefinisikan karisma sebagai suatu hasil persepsi para pengikut/anggota terhadap pemimpinnya yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual dan perilaku seorang pemimpin.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini cenderung mempunyai wibawa yang tinggi di hadapan para anggotanya. Anggota mengikuti para pemimpin dengan gaya ini berkat rasa kekaguman akan karisma serta rasa percaya diri yang ditampilkan pemimpin. Pemimpin karismatik dapat meyakinkan anggotanya dan mengarahkannya dengan cara yang penuh wibawa.

³⁰ Delbecq, A., et al., "Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20: 1 (Januari 2013), 133.

Teori kepemimpinan karismatik merupakan keberlanjutan dari teori atribusi. Teori ini menyatakan bahwa para pengikut memiliki hubungan yang luar biasa yang disebabkan oleh pengamatan terhadap perilaku-perilaku tertentu dari seorang pemimpin. Yukl, dalam (Ria Marginingsih 2016), mengemukakan pada saat ini kebanyakan teoritikus berpendapat bahwa karisma merupakan hasil persepsi anggota dan atribut-atribut yang dimiliki pemimpin yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual, perilaku pemimpin pada kepemimpinannya yang mempedulikan kebutuhan-kebutuhan individual maupun kolektif para anggotanya.³¹

Pemimpin karismatik memiliki perilaku-perilaku berikut ini, yaitu:³²

- a. Pemimpin karismatik memiliki perilaku yang dipercaya anggotanya bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kompetensi sehingga semua keputusan yang diambil seorang pemimpin akan memberikan kesan dan kepercayaan bagi anggotanya yang pada akhirnya anggota menjadi lebih patuh dan taat.
- b. Pemimpin karismatik berperilaku yang lebih menekankan pada tujuantujuan ideologis yang berkaitan dengan tujuan bersama/kelompok berdasarkan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi anggotanya.
- c. Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Pemimpin karismatik memberikan contoh perilaku agar para anggotanya mengikutinya. Ketika para anggota telah mengikutinya, pemimpin mampu memberikan pengaruh lebih karena anggota telah memiliki kesamaan keyakinan dan nilai-nilai, sehingga hal tersebut mengakibatkan kepuasan dan motivasi anggota menjadi lebih besar

³¹Ria Marginingsih "Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya" *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 02:02 (Juli 2016), 35

³²Ria Marginingsih "Institut Informatika.....", 37

- e. Pemimpin karismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada anggota dan pada saat yang bersamaan pemimpin juga akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya. Tujuan dilakukannya hal itu adalah agar anggota memiliki percaya diri sehingga anggota memiliki kinerja dan komitmen tinggi terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan
- f. Pemimpin karismatik berperilaku yang dapat menimbulkan motivasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin karismatik memberikan motivasi dengan memberikan tugastugas yang kompleks, menantang, inisiatif, berisiko sehingga anggota menjadi lebih bertanggung jawab dan tekun. Selain itu, untuk memberikan motivasi pemimpin karismatik juga memberikan wejangan atau pengetahuan yang dapat menginspirasi anggota dengan lebih menekankan pada nilai-nilai dan kesetiaan.

7. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan pertukaran dengan melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan.” (Siagian, 2007). Menurut Robbins dan Judge dalam Hartanto (2014, “gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikut mereka untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas yang akan dilakukan.”³³

Biasanya pemimpin dengan gaya ini membuat berbagai kesepakatan dengan anggotanya agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan baik. Bentuk kesepakatan ini diantaranya adalah adanya *reward and punishment*. Kesepakatan ini membuat anggota dapat memperoleh penghargaan jika mampu mencapai prestasi tertentu dan harus siap menerima sanksi apabila melanggar kesepakatan yang telah dibuat. Gaya kepemimpinan ini dapat melatih anggota untuk bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan memicu motivasi untuk terus berkembang ke arah yang lebih baik melalui adanya *reward*.

³³ Friska Ayu Tri Anggini, dkk. ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Jurnal Administrasi Bisnis* (JAB). 58: 1 (Mei 2018), 174.

Menurut Bass dalam (Pradana, 2013), gaya kepemimpinan transaksional memiliki dimensi/prilaku, sebagai berikut: ³⁴

- a. Imbalan Kontinjen (Contingensi Reward); Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai.
- b. Manajemen Eksepsi Aktif; Pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan.
- c. Manajemen Eksepsi Pasif; Pemimpin akan memberikan hukuman dan tindakan korektif lainnya sebagai respons atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima dan pemberian pujian bagi keberhasilan kerja.

Pada gaya kepemimpinan ini mengutamakan adanya transaksi antara pimpinan dan anggota. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

8. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Rivai dalam (Doni Wisnu Prasetya, 2017), menyatakan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan.³⁵ Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan suasana yang menyenangkan. Seorang delegator harus mempertimbangkan sejauhmana telah memberikan pengetahuannya terhadap stafnya, telah memberikan kontrol yang efektif dan sesuai, telah menstimulasi respon yang efektif dan antusias bawahannya, memberikan suasana yang menyenangkan, dan disukai bawahan atau stafnya.

³⁴Pradana, Andy Martha. 2013. "Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawjaya Malang". *Jurnal Administrasi BIsnis*. 4:1. (Januari 2013), 4.

³⁵ Doni Wisnu Prasetya "Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember" *International Journal of Social Science and Business*. 1:3 (Mei 2017), 199.

Kepemimpinan delegatif menurut Hasibuan dalam (Widayati, dkk 2016), merupakan gaya kepemimpinan yang tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Hal tersebut diperkuat oleh gaya kepemimpinannya yang cenderung kurang peduli terhadap proses yang dilakukan bawahan dalam mendelegasikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.³⁶

Pengertian delegatif sebagai pelimpahan atau penyerahan wewenang darisebuah tanggungjawab tidaklah sama dengan memberikan sebuah benda kepada seseorang dan diberikan kepada orang yang lain. Dalam proses pemberian wewenang yang dimaksud diikuti oleh sebuah tanggungjawab yang sangat menentukan mati hidupnya sebuah organisasi. Seorang pimpinan dalam melakukan pendelegasian sebuah tanggungjawab harus mengenal nilai-nilai yang terkandung dalam apa yang diberikan kepada orang yang dipercayainya. Keputusan itu sangat besar risikonya, mengingat pendelegasian itu terdapat kekeliruan yang dapat mengakibatkan malapetaka bagi organisasi. Oleh karena itu, yang perlu dipahami dan merupakan hal yang bersifat esensial adalah siap yang akan menerima pendelegasian itu, bagaimana kapasitasnya di organisasi, bagaimana kreativitasnya, loyalitasnya terhadap organisasi, dan bagaimana restasinya.

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu:³⁷

- a. pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri.
- b. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya.

³⁶Christina Catur Widayati, dkk “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri Kcp Jakarta Kota “ *JRMB*, 11:2 (Desember 2016), 92

³⁷ Doni Wisnu Prasetya “Pengaruh Kepemimpinan.....”, 199..

- c. Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab.
- d. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya.
- e. Tipe kepemimpinan ini memberikan kebebasan pada tiap-tiap anggota untuk membuat keputusan dan caranya masing-masing untuk mencapai tujuan.
- f. Gaya kepemimpinan ini hanya dapat diterapkan pada kondisi tertentu yaitu ketika semua anggota sudah memiliki kemampuan yang mumpuni di bidangnya masing-masing. Penerapan gaya kepemimpinan delegatif pada anggota yang belum cukup matang baik secara kemampuan maupun mental justru dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan dan membuat tujuan utama tidak tercapai.

Masih ada banyak penjelasan yang dapat digali mengenai gaya dan cara memimpin. Ulasan-ulasan tersebut dapat Anda peroleh dari banyak sumber seperti internet maupun makalah gaya kepemimpinan. Perlu dicatat bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik maupun terburuk. Semua harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan anggota yang akan dihadapi. Semua gaya kepemimpinan ini memiliki keunggulan dan kelemahan tersendiri. Pergunakan gaya memimpin yang paling banyak memberikan manfaat dengan dampak negatif yang paling minim apabila diterapkan di lingkungan kerja

Lussier, dalam (Siti Hajar, dkk 2018), menjelaskan ada berbagai gaya kepemimpinan. Gaya pemimpin mempengaruhi perilaku pemimpin. Dengan kata lain, perilaku pemimpin benar-benar membuat gaya pemimpin. Sebuah perilaku menampilkan pemimpin otokratis berbeda dari seorang pemimpin yang

demokratis. Hubungan manusia antara pemimpin dan pengikut akan berbeda sesuai dengan gaya kepemimpinan.³⁸

Dampak dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan pengertian dari gaya kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor ini memiliki fungsi yang penting di dalam sebuah perusahaan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Semakin tepat penggunaan tipe gaya kepemimpinan dengan lingkungan dan karyawan akan semakin baik kinerja yang dicapai. Indikator gaya kepemimpinan yang sukses dapat dilihat dari bagaimana kesuksesan yang diperoleh perusahaan sejalan dengan kesejahteraan yang diterima oleh karyawannya baik dari segi materi maupun moril.

C. Perilaku Kepemimpinan

1. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Secara etimologis kata "perilaku" adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan.³⁹ Menurut Abdul Azis Wahab bahwa, Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.⁴⁰

³⁸ Siti Hajar, dkk., "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Aceh Barat" *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah 2:1* (Januari, 2018), 48

³⁹Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, Kamus Bahasa Indonesia. (Jakarta: Pusat Bahasa Depdiknas, 2008), 1161.

⁴⁰ [*Abdul Azis Wahab. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan..., 89*](#)

2. Dimensi Perilaku Kepemimpinan

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan dibangun atas tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu:⁴¹

- a. Perilaku tugas (*task behavior*), merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat.
- b. Perilaku hubungan (*relationship behavior*), merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah.
- c. Perilaku kematangan (*maturity*), adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.³

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.⁴²

Perilaku pemimpin apa yang menurut literatur harus dilakukan oleh pemimpin? Dari ulasan yang luas serta dari berbagai penelitian, Gary A Yukl (Kepemimpinan dalam Organisasi, 2013) Profesor Manajemen di University of Albany berpendapat untuk mengelompokkan kerangka kerja yang integratif

⁴¹ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 158.

⁴² *Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah..., 40.*

mengenai perilaku pemimpin dengan menggolongkan dalam empat kategori besar yaitu:

- a. Berorientasi tugas: mengklarifikasi, merencanakan, memantau operasi, penyelesaian masalah
- b. Berorientasi hubungan: mendukung, mengembangkan, mengenali, memberdayakan
- c. Berorientasi pada perubahan: mendukung perubahan, membayangkan perubahan, mendorong inovasi, memfasilitasi pembelajaran kolektif
- d. Jaringan eksternal: pemantauan eksternal, menjalankan peran sebagai wakil perusahaan

Berbagai kajian mengenai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas telah dimulai sejak dekade 1950-an sampai sekarang Lusier, 2010. dalam (Siti Hajar, dkk.2018)., menegaskan bahwa:⁴³

- a. Hasil kajian terhadap perilaku kepemimpinan tersebut telah memberikan banyak kontribusi literatur pada teori kepemimpinan. Satu kontribusi penting yang telah didapatkan adalah penggunaan konsep orientasi hubungan dan orientasi tugas untuk membedakan berbagai jenis perilaku kepemimpinan.
- b. Kontribusi lainnya adalah penggunaan konsep perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas untuk mengukur efektifitas individu dan efektifitas organisasional. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas dianggap sebagai bentuk kepemimpinan aktif. Maksudnya dalam dua jenis perilaku ini, pemimpin mengambil pendekatan proaktif atau reaktif di dalam melaksanakan peranan mereka. Ada satu lagi pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin melakukan pendekatan non-aktif dimana pemimpin melepaskan tanggung jawab mereka dan berusaha untuk tidak membuat keputusan.
- c. Perilaku kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan *laissez faire*.

⁴³ Siti Hajar, dkk., "Pengaruh Perilaku ...", 53

Dimensi perilaku kepemimpinan yang akan diukur dalam penelitian ini merujuk pada konsep yang dikembangkan oleh (Lusier, 2010). Variabel kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui tiga indikator; yaitu:⁴⁴

- a. *contingent reward* adalah perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan menjelaskan pengharapan;
- b. *management by-exceptionactive* adalah perilaku pemimpin yang akan melakukan tindakan dengan segera untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalahan-kesalahan yang terjadi; dan
- c. *management by-exceptionpassive* adalah perilaku pemimpin yang akan menunggu sampai masalah menjadi kronis atau serius baru melakukan koreksi.

Adapun variabel kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui lima dimensi, meliputi:

- a. *idealized influence/attributed*, adalah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membangun rasa percaya diri bawahan;
- b. *idealized influence/behaviors* adalah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan;
- c. *inspirational motivation* adalah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri;
- d. *intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan mengajari bawahan, dan
- e. *individualized considerations* adalah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapanharapan mereka.

3. Perilaku Kepemimpinan yang Efektif

Gary A Yukl (2013, dalam West, 2016) juga menyaring pernyataan tentang apa yang merupakan Intisari dari Kepemimpinan Efektif yang sejalan dengan Transformational Leadership, yaitu;

a. Membantu menafsirkan makna peristiwa.

Para pemimpin yang efektif membantu karyawan mereka memahami perubahan, cobaan, kesuksesan, dan masa depan. Mereka memberikan narasi yang

⁴⁴ Siti Hajar, dkk., "Pengaruh Perilaku ...", 54

masuk akal bagi orang dan menginspirasi orang lain untuk memberikan yang terbaik dan membuat perbedaan positif. Pidato Martin Luther King ‘dream’ adalah contohnya.

b. Menciptakan arah dan keselarasan di sekitar strategi dan tujuan.

Para pemimpin yang efektif mengklarifikasi arah, strategi dan prioritas untuk upaya yang harus dilakukan oleh semua orang di dalam organisasi. Mereka membantu menciptakan pemahaman dan kesepakatan bersama tentang arah. Mereka mendefinisikan prioritas utama (dalam daftar yang sedikit jumlahnya) dan memperjelas apa yang tidak akan dilakukan oleh tim, dan bukan membanjiri orang-orang dengan prioritas inspirasional. Mereka membantu mendefinisikan tujuan yang jelas, menantang, dan terukur untuk semua.

c. Menumbuhkan komitmen dan optimisme.

Mereka mendorong kepercayaan pada tim atau organisasi tentang kemungkinan kemajuan dan rasa nilai pekerjaan. Mereka mendorong sikap dan pengalaman positif daripada sinisme atau kekalahan dan mereka melakukannya dengan humor, kepercayaan dan rasa tujuan yang menginspirasi orang lain untuk berkomitmen.

d. Mendorong kepercayaan dan kerja sama.

Mereka menekankan pentingnya karyawan untuk saling mendukung satu sama lain dan menilai kontribusi masing-masing untuk membangun kepercayaan dan kohesi. Mereka bekerja untuk terus mengembangkan rasa saling menghormati dan kerjasama di antara para pengikut. Mereka membantu menyelesaikan konflik dengan cepat dan adil. Mereka terus membangun rasa kebersamaan dan dukungan yang kuat yang memastikan orang bertindak kooperatif dan suportif dengan kolega.

e. Menciptakan rasa identitas kolektif.

Mereka mendorong visi yang kuat dan positif tentang nilai kerja tim/organisasi dan rasa bangga dalam kemajuan kelompok. Mereka mendorong rasa identitas untuk kelompok atau organisasi, sehingga orang memperoleh nilai dari menjadi bagian dari kolektif itu. Mereka memungkinkan kelompok/organisasi

untuk melihat bagaimana pekerjaan mereka membuat perbedaan positif dan mereka memupuk rasa karakter, keunikan dan identitas kelompok melalui ritual, perayaan, humor dan narasi.

f. Mengatur dan mengoordinasikan upaya kerja.

Mereka memastikan karyawan mendapatkan kejelasan tentang peran dan kontribusi mereka dan membantu mereka bekerja bersama secara terkoordinasi menuju kesuksesan. Pemimpin bersikap praktis dan tepat waktu dalam menghadapi kesulitan sistem dan masalah koordinasi sehingga kelompok/organisasi dapat berhasil.

g. Mengaktifkan pembelajaran kolektif.

Mereka memastikan pengikut terlibat dalam pembelajaran kolektif tentang kesalahan, keberhasilan, dan cara memastikan kualitas yang terus meningkat. Mereka memastikan kelompok secara teratur meluangkan waktu untuk meninjau tujuan, strategi dan proses sehingga mereka secara kolektif belajar dan terus meningkatkan kompetensi diri.

h. Memastikan sumber daya yang diperlukan tersedia.

Mereka memastikan kelompok atau organisasi memiliki sumber daya (uang, staf, dukungan teknologi, dan waktu) yang diperlukan bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dan bekerja secara aktif dan tanpa lelah untuk memastikan sumber daya ini ada. Ini mungkin melibatkan ketajaman politik dan risiko dalam berurusan dengan organisasi yang lebih luas, pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, tetapi mereka konsisten dalam bekerja tanpa lelah untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan agar kelompok/organisasi menjadi efektif.

i. Mengembangkan dan memberdayakan orang.

Mereka fokus untuk memastikan pertumbuhan dan perkembangan karyawan mereka secara berkelanjutan; mereka memberikan otonomi tingkat tinggi dan peluang pengembangan untuk memberdayakan mereka yang bekerja dengan mereka dan memastikan mereka terus mengembangkan kemandirian dan kepercayaan diri. Mereka mendorong pengikut untuk percaya pada kemampuan

mereka untuk berhasil merespons tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar sambil memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hal ini.

j. Mempromosikan keadilan sosial dan moralitas.

Mereka menekankan keadilan dan kejujuran dalam berurusan dengan semua orang, menantang praktik tidak etis atau ketidakadilan sosial atas nama semua orang, bukan hanya pengikut mereka. Mereka memberikan contoh yang luar biasa dari perilaku etis/moral, terutama ketika itu mengharuskan mereka untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka.

D. Faktor Yang Memengaruhi Perubahan Perilaku Pemimpin

Dalam Islam, umat manusia adalah pemimpin bagi diri mereka sendiri, dan memegang tanggung jawab mereka kepemimpinan. Kepemimpinan yang dikenal sebagai ibadah *ghairu mahdah*, dengan demikian harus dibimbing oleh Al Quran dan Hadist tentang praktiknya. Fiman Allah dalam Al-Qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: (59) "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya".(QS.an-Nisaa' [43]:59)

Ayat 59 ini, memerintahkan agar kaum muslimin taat dan patuh kepada-Nya, kepada rasul-Nya dan kepada orang yang memegang kekuasaan di antara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya, hendaklah kaum muslimin:

- a. Taat dan patuh kepada perintah Allah SWT dengan mengamalkan isi kitab suci al-Qur'an, melaksanakan hukum-hukum yang telah ditetapkan-Nya, sekalipun dirasa berat, tidak sesuai dengan keinginan dan kehendak pribadi. Sebenarnya segala yang diperintahkan Allah SWT itu mengandung maslahat dan apa yang dilarang-Nya mengandung mudarat.

- b. Melaksanakan ajaran-ajaran yang dibawa Rasulullah SAW pembawa amanat dari Allah SWT untuk dilaksanakan oleh segenap hamba-Nya. Dia ditugaskan untuk menjelaskan kepada manusia isi al-Qur'an.
- c. Patuh kepada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan ulil amri adalah orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka. Apabila mereka telah sepakat dalam suatu hal, maka kaum muslimin berkewajiban melaksanakannya dengan syarat bahwa keputusan mereka tidak bertentangan dengan kitab al-Qur'an dan hadits. Kalau tidak demikian halnya, maka kita tidak wajib melaksanakannya, bahkan wajib menentangnya, karena tidak dibenarkan seseorang itu taat dan patuh kepada sesuatu yang merupakan dosa dan maksiat pada Allah SWT.

Organisasi sebagai wadah bagi seseorang untuk mengembangkan kreativitas, inovasi dan potensi diri. Melalui kegiatan organisasi, mahasiswa di harapkan dapat mengembangkan diri dan berdaya saing untuk menjawab tantangan era globalisasi. Berbagai pembelajaran diluar kelas di sajikan pada saat masuk dalam organisasi.

Dalam perjalanannya organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu agaknya sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ (رواه أحمد)^٢

Artinya: Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan diantara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas. (H.R.Ahmad).

Hadits tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman disini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila satu di antara

mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi dalam bentuk apapun selalu menentukan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dalam mencapainya. Dengan kejelasan mengenai hal-hal tersebut warga organisasi akan menentukan strategi dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Sehingga pencapaian organisasi lebih terencana, terkoordinasi, dan terukur secara lebih efektif dan efisien.

Cara-cara, nilai, norma, adat kebiasaan, peraturan, dan kepercayaan bagi setiap individu dalam menjalankan dinamika kerja terhadap tantangan internal maupun eksternal yang disepakati bersama adalah kita kenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peranan yang penting bagi organisasi, karena fungsinya sebagai perekat warga organisasi. Selain daripada struktur organisasi dan sumber daya manusia. Bisa dibayangkan apabila suatu organisasi tidak memiliki budayanya sendiri, maka yang terjadi adalah cara bekerja yang tidak efektif.

Menurut Hatch (1997) perubahan organisasi secara sederhananya dapat diartikan adalah pembahasan mengenai mengapa, kapan, dan bagaimana organisasi melakukan perubahan. Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Menurut Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif tidak langsung bagi organisasi sebesar 38%. Jadi, perubahan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang terjadi di dalam ataupun di luar organisasi, pada tingkat individu/kelompok yang terjadi secara bertahap dan *continue* dengan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.⁴⁵

⁴⁵ Petra. Thoyib, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja" *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7, : 1, (Maret 2015): 61.

Uraian dari dua konsep tentang fase pertumbuhan organisasi sosial (nirlaba) dan organisasi bisnis tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan yang umum dan tersirat didalamnya, bahwa:

- a. Dalam organisasi itu ada pemimpin yang memegang kendali berputarnya roda organisasi. Pada organisasi sosial krisis kepemimpinan terjadi pada awal pertumbuhan organisasi. Bila ada satu pemimpin yang disepakati maka organisasi tumbuh dan berkembang atas arahan pemimpin. Pada organisasi usaha ada pemimpin yang terus memperhatikan bisnisnya, bila lengah ia bisa kalah dalam persaingan;
- b. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (Basic Assumption) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalahi dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya;
- c. Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan/menciptakan kinerja mereka;
- d. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi.

Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik. Uraian tersebut diatas memunculkan permasalahan yang dapat

dikemukakan dalam artikel ini adalah sebagai berikut: Apakah Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi berpengaruh terhadap Kinerja ?

Untuk mewujudkan organisasi yang baik, maka harus sinerginya sumber daya manusia yang berkompeten dalam menjalankan roda organisasi. Salah satunya adalah kinerja (performance) yang baik untuk menjadikan sebuah organisasi yang dapat memberikan efek baik kepada seseorang. Kinerja merupakan hasil atau output dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Untuk mewujudkan kinerja (performance) yang baik, Menurut Lusthaus (Sahervian, B.W, dkk. 2019), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja kepemimpinan organisasi menjadi (efektifitas, efisensi, relevan, akuntabilitas) adalah: ⁴⁶

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan organisasi yang disebabkan oleh faktor dari luar organisasi, seperti: regulasi pemerintah, Kondisi ekonomi, tindakan pesaing. Perubahan eksternal ini akan menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuan dan cita-cita organisasi. Faktor ini dapat di atasi dengan cara kerjasama antar organisasi untuk mewujudkan cita-cita bersama dengan adanya kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

Hal ini, berkaitan erat dengan tugas manusia sebagai Khalifah di muka bumi ini, Allah SWT, mengingatka dalam Surat Al-Baqarah ayat 30:

Artinya:“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Qs. Al-Baqarah [2]:30).

⁴⁶ Sahervian, B.W, dkk. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Laboratorium Pendidikan Ekonomi Mini Market Tania Tahun 2018” *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*. 4: 2 (Juni 2019), 3

⁴⁷ Dyah Safitrie Raharjani, Fuad Mas’ud, ”Praktik Kepemimpinan Islam: Studi Kasus pada Kepala Bagian Non Medis Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang” *Diponegoro Journal Of Management*. 6: 3, (Oktober 2017), 9

Jadi tugas seorang muslim selain untuk beribadah/menyembah Allah SWT juga menjadi khalifah di muka bumi. Khalifah artinya pengganti. Manusia sebagai kholifah mempunyai tugas untuk membuat perbaikan bukan sebaliknya untuk membuat kerusakan di muka bumi (bersambung)

Lingkungan Eksternal organisasi meliputi: lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, teknologi.

2. Motivasi Organisasi

Menurut Luthan Fred. (dalam Vivin 2005) mengatakan bahwa motivasi adalah “.....*getting a person to exert a high degree of effort*” yang artinya motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Martoyo (2007) dalam bukunya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang, jenis pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Menurut (Campell, 1970), ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan: (1) Pengaruh perilaku (2) Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan. (3). Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu.⁴⁸

Secara bahasa, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu movere yang berarti dorongan atau menggerakkan. Sehingga motivasi dalam sebuah organisasi (motivasi organisasi) ialah sesuatu yang mendorong atau menggerakkan setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. “Sesuatu” tersebut ialah landasan kita (organisasi) untuk melakukan tindakan, yaitu keyakinan (Belief). Islam mengajarkan dalam al-Quran Surat Ali Imran: 104, berbunyi:

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

⁴⁸Firmansyah. “Motivasi Dalam Organisasi Usatun, *Jurnal Profil*, 3, 2, November, 2017). 187

Artinya: “Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, meyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, mereka itulah orang-orang yang beruntung” (QS. Ali Imran [3]: 104)

Dengan demikian secara tidak langsung azas yang digunakan oleh sebuah organisasi berpengaruh terhadap spirit setiap anggota organisasi didalam mencapai tujuan, sehingga akan membangun “Psikologi Organisasi” tersebut. Namun pada kenyataannya “psikologi organisasi” yang terbangun pada setiap organisasi di Indonesia ialah ”Kekuasaan”. Hal ini terjadi merata baik pada organisasi yang berazaskan nasionalis, agama, maupun sosial.

Sedangkan Belief sebagai landasan setiap organisasi harus mampu membangun koridor (nilai-nilai) yang akan mengarahkan dan membentuk setiap anggotanya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang teraktualisasikan dalam sebuah tindakan dan menjadi identitas organisasi itu sendiri.

Dalam konteks organisasi yang berazaskan Islam, maka prinsip-prinsip yang digunakan ialah prinsip yang sesuai dengan ajaran Islam sehingga akan membangun perilaku setiap anggotanya menjadi Individu yang islami.

Islam memiliki prinsip dasar, yaitu Aqidah, Syariat dan Akhlak. Aqidah ialah ikatan antara Allah SWT sebagai Sang Khaliq dengan manusia sebagai Makhluk-Nya. Kemudian hal tersebut diuraikan didalam Ilmu Tauhid yang menjelaskan tentang Rukun Iman yang menjadi dasar-dasar keimanan bagi manusia. Kemudian untuk memperkuat ikatan tersebut ditetapkanlah ketentuan-ketentuan dalam melaksanakan perintah Allah dan meninggalkan larangan-Nya (Syariat), syariat tersebut diuraikan dalam Ilmu Fiqih yang menjelaskan tentang Rukun Islam yang memiliki kebenaran universal.

Apabila aqidah dan syariat yang telah ditetapkan oleh Allah SWT dipegang teguh dan diamalkan dengan sebenar-benarnya maka akan membentuk perilaku yang mulia (Akhlakul karimah) pada diri manusia atau membentuk kepribadian yang ihsan.

Kembali kepada konteks keorganisasian, perjalanan kehidupan organisasi yang islami ialah dengan mengamalkan ajaran-ajaran yang telah diturunkan oleh Allah SWT melalui malaikat jibril kepada Nabi Muhammad SAW yaitu Al Quran dan Al Hadist. Dengan demikian “psikologi organisasi” yang terbangun ialah Kepemimpinan bukan Kekuasaan. Oleh karena itu, kecintaan kepada Allah dan Rasul-Nya harus dan mutlak menjadi motivasi organisasi bagi setiap anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara bergotong royong, dengan jalan memberikan pemahaman Islam sebagai landasan dan tujuan organisasi kepada setiap anggotanya. Dan Motivasi Organisasi meliputi: Sejarah, Misi, Budaya, Imbalan

3. Kapasitas Organisasi

Morgan dalam Milen (2006), merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sector, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Hal ini selaras dengan yang dijelaskan GZT (2005) yang menjelaskan kapasitas berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. ⁴⁹

Memahami kapasitas organisasi secara keseluruhan akan mempengaruhi proses *output* organisasi dalam konteks tertentu sehingga akan membantu melihat karakteristik internal suatu organisasi secara lebih dalam. Selain itu dengan memahami kapasitas organisasi juga dapat membantu organisasi agar dapat mengalokasikan sumber daya untuk mencapai target yang lebih baik.

Menurut Sakai (2008) para pengelola Organisasi, memandang bahwa penerapan nilai-nilai islam dalam organisasi merupakan bagian yang penting dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM). Riset yang dilakukan pada BMT Bringharjo menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pribadi sangat

⁴⁹ Ningrum Fauziah Yusuf, dkk. “Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia” *Jurnal Responsive*, 1: 1 (Oktober 2018), 2
Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam | 215

ditekankan untuk meningkatkan profesionalisme SDM, nilai-nilai yang diambil langsung dari Al-Quran dikaitkan kedalam kegiatan operasional. Profesionalisme SDM diatur dalam Surat Al-Qasas, ayat 26 sebagai berikut:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ ^ص إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: “Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”(Q.s. Al-Qasas [28]: 26).

Ayat ini, menunjukan, bahwa pengelolaan organisasi harus profesional. SDM harus mampu mencerminkan nilai-nilai Islam dalam pengoperasian organisasi. Menjadi pribadi yang kuat dan amanah merupakan hal mutlak sebagai bentuk profesionalisme sehingga bukan hanya sekedar formalitas. Peningkatan potensi SDM melalui pengembangan organisasi sangat penting. Pengembangan SDM melalui pembelajaran organisasi yang diaplikasikan melalui program pelatihan yang telah. Dalam suatu organisasi peningkatan kompetensi sebagai tolak ukur keberhasilan. Mengingat, kompetensi menunjang dalam pengembangan karir SDM. Pembelajaran organisasi dapat berupa *soft skill* maupun *hard skill*. Pembelajaran organisasi harus menekankan nilai-nilai Islam.

Kompetensi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan hasil kerja yang efektif dan efisien. Sehingga, perlu diperhatikan aspek kompetensi mana yang perlu ditingkatkan dalam internal perusahaan. Sebab, tidak semua level jabatan tertentu membutuhkan tingkat kompetensi yang tinggi. Kompetensi berorientasi pada kinerja superior setiap individu. Berger & Berger (2004; dikutip Vathanophas & Thai-Ngam, 2007), memaparkan faktor-faktor keberhasilan implementasi kompetensi dalam sebuah perusahaan ditunjukkan dengan budaya berorientasi kinerja, rendahnya pergantian karyawan, level kepuasan karyawan yang tinggi, kader-kader pengganti yang berkualitas, investasi yang efektif dalam kompensasi dan pengembangan karyawan dan penggunaan kompetensi kelembagaan dalam proses seleksi dan evaluasi kinerja. Nilai sebuah kompetensi yang dimiliki oleh SDM dapat dipupuk melalui program

pelatihan, pendidikan dan pengembangan yang seluruhnya berorientasi pada tuntutan kerja nyata dengan adanya penekanan pada aspek kompetensi (Knowledge, Skill, and Ability).

Berdasarkan Hadist Riwayat Bukhari memaparkan bahwa: “*Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kiamat*” Maka, sangat penting memperhatikan penempatan seseorang agar terhindar dari praktekpratek penyimpangan.⁵⁰

Kapasitas organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua komponen besar, yaitu komponen sumber daya dan komponen manajemen. Horton, et. al. dalam (Jam’an Satori, dkk. 2013), menjelaskan bahwa kapasitas organisasi mencakup 5 (lima) aspek, yaitu: (1) *staff members/personnel* (sumber daya manusia), (2) *infrastructure, technology, and financial resources* (infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan), (3) *strategic leadership* (kepemimpinan strategis), (4) *program and process management* (program dan manajemen proses), dan (5) *networking and linkages* (jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain).⁵¹

Dalam prakteknya pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut Grindle dalam (Ashar Prawitno 2015), antara lain:⁵²

a. Dimensi pengembangan SDM

Dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personel yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen, Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan

⁵⁰Rini Kurniawati.”Model Pengembangan Kompetensi Sdm Berbasis Islamic Values Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah” *Jurisprudence*, 7: 2 (Desember 2017), 144

⁵¹Jam’an Satori, dkk. Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu pendidikan” *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan JAMP*:XVII:1 (Oktober 2013), 185.

⁵² Andi Samsu Alam, Ashar Prawitno. “Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone” *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8: 2, (Juli 2015), 95-96.

(training), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur manajerial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan aturan main dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani..

b. Dimensi penguatan organisasi

Dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personal, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial. Lebih lanjut pada studi Grindle dan Hilderbrand (Grindle, 1997) tentang pengembangan kapasitas pada kelembagaan organisasi publik di negara-negara berkembang seperti Negara Afrika, Maroko, Ghana, Bolivia, Thailand dan Sri Lanka diidentifikasi lima dimensi faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu, yaitu:

- 1) *The action environment* (lingkungan tindakan); yaitu menetapkan lingkungan pergaulan ekonomi, politik, dan sosial dimana pemerintah melaksanakan kegiatannya. Kinerja tugas-tugas pembangunan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi lingkungan tindakan seperti tingkat dan struktur pertumbuhan ekonomi, derajat stabilitas politik dan legitimasi pemerintah, serta profil sumber daya manusia dari sebuah negara.
- 2) *Public sector institutional context*. (konteks institusional dari sektor publik); yaitu meliputi faktor-faktor seperti aturanaturan dan prosedur yang ditetapkan

bagi operasional pemerintah dan pegawai-pegawai publik, pemerintah bidang sumber daya keuangan harus melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, tanggung jawab yang diasumsikan pemerintah untuk prakarsa-prakarsa pembangunan, kebijakan-kebijakan yang berbarengan, dan struktur-struktur pengaruh formal dan informal yang memengaruhi bagaimana sektor-sektor publik tersebut berfungsi. Konteks ini dapat mendesak atau memfasilitasi penyelesaian tugas-tugas tertentu.

- 3) *Task network dimension* (dimensi jaringan tugas); yaitu merujuk pada sekumpulan organisasi yang terlibat dalam penyelesaian tugas apapun yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana jaringan tersebut mampu mendorong komunikasi dan koordinasi dan sejauh mana individu-individu dalam organisasi di jaringan tersebut dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Jaringan dapat disusun dari organisasi-organisasi yang berada di dalam dan di luar sektor publik; termasuk LSM dan organisasi sektor swasta. Organisasi-organisasi primer memiliki peranan sentral dalam pelaksanaan sebuah tugas; organisasi-organisasi sekunder penting bagi kerja-kerja organisasi primer; dan organisasi-organisasi pendukung yang memberikan layanan dan bantuan yang memungkinkan tugas tersebut untuk dilaksanakan.
- 4) *Organizational dimension* (Dimensi Organisasi); yaitu merujuk kepada tempat yang menguntungkan dimana riset diagnostik biasanya dilaksanakan, meliputi penentuan tujuan, struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen organisasi yang akan memengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif. Faktor-faktor ini menjalankan dan mendesak kinerja karena faktor-faktor tersebut memengaruhi output organisasi dan membentuk perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya.
- 5) *Human resources dimension* (dimensi sumber daya manusia). Dimensi kelima dari kapasitas berfokus pada bagaimana sumber daya manusia dididik dan ditarik untuk berkarir di sektor publik dan pemanfaatan serta penyimpanan individu ketika mereka mengejar karir seperti ini. Dimensi-dimensi ini

berfokus terutama pada kemampuan manajerial, profesional, dan teknis serta sejauh mana pelatihan dan jenjang karir memengaruhi kinerja keseluruhan pada setiap tugas yang diberikan.

c. Reformasi kelembagaan

Reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

- 1) Pengembangan organisasi juga menolong organisasi untuk dapat mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki organisasi dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalankannya. Ia juga membantu anggota organisasi untuk lebih dapat menyelami perubahan dan mengelola asumsi-asumsi serta nilai-nilai yang mendasari kinerja organisasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan kemampuan pegawai, pengembangan organisasi dapat membantu untuk meningkatkan karir pegawai dan meningkatkan kualifikasi pegawai, serta dapat mempererat jalinan hubungan dan kerjasama antara pegawai dan pihak manajemen.
- 2) Pengembangan organisasi sangat berperan di dalam pengawasan (supervisi), dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja staf dan kinerja organisasi, serta berperan dalam mengenalkan metode-metode baru dalam memberikan konseling. Pengembangan Organisasi juga membantu staf untuk bekerja secara efektif dan efisien, membantu membina hubungan kerja yang efektif sehingga dapat menunjukkan kepada semua pegawai bagaimana sebenarnya bekerja dengan orang lain secara efektif dalam memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan memberi solusi yang tepat.
- 3) Dimensi pengembangan kebijakan meliputi; perencanaan strategik dan analisis kebijakan publik. Batasan pengembangan dimensi kebijakan meliputi dua aspek yaitu bagaimana menentukan rencana strategis yang berfungsi memberi arah bagi pembangunan dan pelayanan publik pada tingkat lokal, dan bagaimana merumuskan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik yang mengacu pada arah tersebut. Perencanaan strategis adalah suatu proses

penyusunan serangkaian strategi yang didasarkan pada isu-isu strategis, yang dapat dijadikan arah dan acuan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik.

BAB IX

PENGUATAN MOTIVASI KEPEMIMPINAN: LEMBAGA PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif. Motivasi sebagai proses turut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya, banyak para peneliti telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.

A. Konsep Dasar Penguatan Motivasi Kerja Organisasi

1. Makna dan Hakikat Penguatan Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Artinya motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.¹ Hasibuan mendefinisikan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.²

Handoko berpendapat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.³

Intinya, (1) motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan (2) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. (3) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. (4) motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu; dan (5) motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (6)

¹Mangkunegara, AA Anwar Prabu. “*Manajemen SDM Perusahaan*”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 61.

²Hasibuan, Malayu SP. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, cet ke 9. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 141

³Handoko, Hani. “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPF, 2013), 249.

motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.⁴

Motivasi kerja adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Motivasi itu sendiri dapat berupa dorongan positif yang diperoleh dari intensif/tunjangan dan gaji tambahan, maupun dapat berupa sanksi agar pegawai dapat memiliki motivasi untuk berubah.⁵

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penguatan motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menggerakkan diri dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja agar tercapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Penguatan motivasi merupakan suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Tujuan dan Manfa'at Penguatan Motivasi Kerja

Berdasar pada motivasi sebagai kebutuhan dan perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia tersebut ke arah tujuan yang diinginkan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan: (1) Pengarahan perilaku, (2) Kekuatan reaksi (upaya kerja), setelah seorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan tertentu, (3) Persistensi perilaku, berapa lama orang yang bersangkutan dapat melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu.⁶

⁴Unik Desthiani, "Peranan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Sekretari*, 5: 1 – (Januari 2018), 7

⁵Danim Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 15.

⁶Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cet XI. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 102.

Atas dasar itu, maka tujuan dan manfaat pemberian dan atau penguatan motivasi diantaranya adalah:⁷

- a. Untuk mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b. Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- d. Untuk mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- e. Untuk meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- f. Untuk mengefektifkan pengadaan karyawan;
- g. Untuk menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- h. Untuk meningkatkan kreatifitas partisipasi karyawan;
- i. Untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- j. Untuk memepertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- k. Untuk meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

3. Pentingnya Penguatan Motivasi dalam Organisasi

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin perlu memahami setiap perilaku para bawahannya agar dapat mempengaruhi atau mengajak karyawan bekerja sama melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang sudah di tetapkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Siagian dalam (Unik Desthiani, 2018), mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: ⁸

- a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.

⁷A. Rusdiana dan A. Ghazin, *Asas-asas Manajemen Berwawasan Global*, Cet Ke 1 (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 195.

⁸Unik Desthiani, “Peranan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Jurnal Sekretari*, 5: 1 (Januari 2018), 7

- b. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

4. Perilaku Bermotivasi dalam Organisasi

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

- a. Cara berinteraksi.
- b. Menjadi pendengar aktif.
- c. Penyusunan tujuan yang menantang.
- d. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
- e. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.⁹

B. Teori Penguatan Motivasi (*Reinforcement*) dan Kinerja Organisasi

Penguatan teori motivasi diusulkan oleh BF Skinner dan rekan-rekannya, dalam (Stephen P & Judge, 2014), bahwa (1) Teori penguatan (*reinforcement theory*) adalah suatu teori yang mengatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. mengambil sudut pandang berlawanan dengan *behavioristic*, menyatakan kondisi penguatan perilaku. (2) Teori pengondisian perilaku, merupakan komponen yang paling relevan dari teori penguatan bagi manajemen, menyatakan bahwa orang-orang akan belajar untuk berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan.¹⁰

⁹Muhammad Ferryal Ramadhan, "Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Taman Rekreasi Sengkaling" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 61: 3 (Agustus 2018), 128

¹⁰Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, *Organizational Behavior*, 16th Edition, McGraw-Hill. 2014), 211.

Teori, ini menyatakan bahwa perilaku individu adalah fungsi konsekuensinya. Hal ini didasarkan pada “hukum efek”, yaitu, perilaku individu dengan konsekuensi positif cenderung diulang, tapi perilaku individu konsekuensi negatif cenderung tidak diulang. Penguatan teori motivasi menghadap ke keadaan internal individu, yaitu, perasaan batin dan mengendalikan individu diabaikan oleh Skinner. Teori ini benar-benar berfokus pada apa yang terjadi kepada individu ketika ia mengambil beberapa tindakan. Dengan demikian, menurut Skinner, lingkungan eksternal organisasi harus dirancang secara efektif dan positif untuk memotivasi karyawan. Teori ini adalah alat yang kuat untuk menganalisis mengontrol mekanisme untuk perilaku individu. Namun, itu tidak berfokus pada penyebab perilaku seseorang, dengan alasan: *Pertama*; Penguatan positif bisa berupa penguat primer: makanan dan minuman yang memuaskan kebutuhan biologis, penguat sekunder: penghargaan berupa uang, hadiah, promosi. Penguatan positif adalah penguatan berdasarkan prinsip bahwa frekuensi respons meningkat karena diikuti dengan stimulus yang mendukung (rewarding). Bentuk-bentuk penguatan positif adalah berupa hadiah (permen, kado, makanan, dll), perilaku (senyum, menganggukkan kepala untuk menyetujui, bertepuk tangan, mengacungkan jempol), atau penghargaan (nilai A, Juara 1 dsb).

Kedua; Penguatan negatif dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan akan menghindarinya dimasa datang. Penguatan negatif, adalah penguatan berdasarkan prinsip bahwa frekuensi respons meningkat karena diikuti dengan penghilangan stimulus yang merugikan (tidak menyenangkan). Bentuk-bentuk penguatan negatif antara lain: menunda/tidak memberi penghargaan, memberikan tugas tambahan atau menunjukkan perilaku tidak senang (menggeleng, kening berkerut, muka kecewa dll).

Ketiga; Implikasi Teori Motivasi Penguatan dalam Perilaku Organisasi, terdiri atas; (1) *Reinforcement Positif*: seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan

mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari. (2) *Reinforcement Negatif*: seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Atas dasar itu, manajer dan pakar manajemen dalam mewujudkan tujuannya membutuhkan komitmen yang tinggi dari pada anggotanya. Untuk itu dibutuhkan perumusan teori-teori tentang penguatan motivasi, yang dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses:¹¹

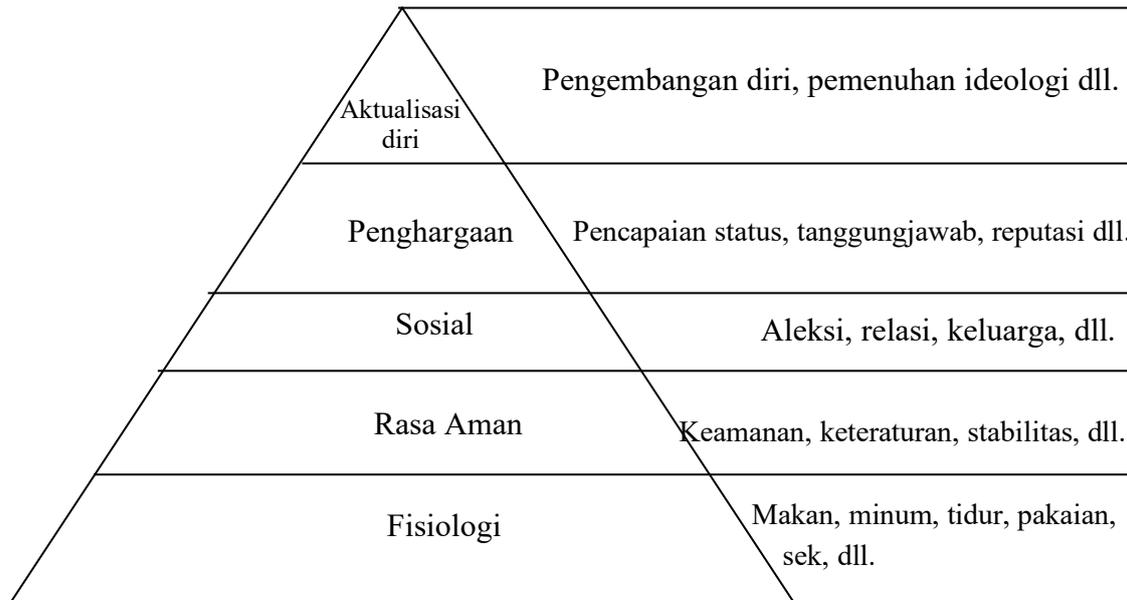
1. Teori Kepuasan (content theory)

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang memuaskan dan yang mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori ini didukung oleh bebarap teori, diantaranya:

a. Teori Hierarki kebutuhan menurut Abraham H. Maslow (1943)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Diagram di bawah ini menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin keatas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhan, contohnya kebutuhan katagori *self actualization* atau kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimilikinya. Jika dilihat dari struktur dan keadaan masyarakat Indonesia, sumber daya manusia kita masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis, dapat dilihat pada gambar 8.1, beriku:

¹¹ Hasibuan, Malayu SP. "*Manajemen Sumber*, 152-7



Gambar. 8.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Hasibuan, 2011.

b. Teori dua faktor (two factors) dari Federich Herzberg (1959)

Berdasarkan teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg, faktor-faktor yang memotivasi kerja karyawan ada dua faktor diantaranya adalah faktor *motivator* dan faktor *hygiene* berikut: ¹²

1) Faktor motivator atau faktor instriksi

Faktor motivator atau faktor instriksi dari pekerjaan adalah faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: (a) Tanggung jawab (*responsibility*) (b) Kemajuan (*advancement*); (c) Pekerjaan itu sendiri; (d) Capaian (*achievement*); (e) Pengakuan (*recognition*);

¹² Baah, Kwasi Dartey dan Amoako, George. “Application of Frederick Herzberg’s Two Factor Theory in Assesing and Understanding Employee Motivationat Work: A Ghanaian Perspective”, *European Journal of Business and Management*. 3:9, (September 2011), 2..

Jika faktor-faktor tersebut tidak (dirasakan)ada, tenaga kerja,menurut Herzberg, merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), yang berbeda dari *dissatisfied* (tidak puas).

2) Faktor hygiene (dissatisfier)

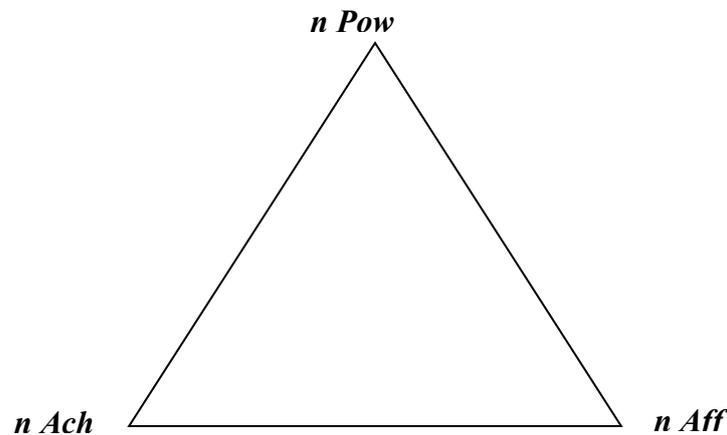
Faktor *hygiene (dissatisfier)* merupakan faktor pencegah yang esensial untuk mengurangi adanya ketidakpuasan, artinya bahwa tidak adanya faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan yang mendalam dan keberadaannya menciptakan suatu keadaan ketidakpuasan nol atau bersifat ekstrinsik dari pekerjaan, yang meliputi: (a) Administrasi dan kebijakan perusahaan (b) Peyeliaan; (c) Gaji; (d) Hubungan antar pribadi; (e) Kondisi kerja.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok *hygiene*. Kalau faktor-faktor dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*).Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja,tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas. Faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor *motivator* cenderung merupakan faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

c. Teori kebutuhan David McClelland (1961)

David McClelland menganalisa tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal, dalam gambar 8.2, berikut:¹³

¹³Uduji, Joseph dan Ankeli, Marjorie. "Needs for Achievement, Affiliation and Power: The Possible Sales Manager's Actions for Exceptional SalesforcePerformance", *Research Journal of Finance and Accounting*,. ISSN 2222- 1697, 4: 9, (September, 2013), 97



Gambar 8.2
Teori kebutuhan McLelland

Sumber: Uduji dan Ankeli, 2013

- 1) *n Pow*; Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*); kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
- 2) *n Ach*; Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan didalam organisasi.
- 3) *n Aff*; Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

2. Teori Proses (Process Theory)

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

a. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom (1964) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antar apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan ini di dasarkan atas:¹⁴

1) Harapan (Expectancy)

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara "nol" sampai positif "satu". Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan.

2) Nilai (Valence)

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai /martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan tidak disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tak acuh untuk mendapatkannya.

¹⁴Parijat, Pranav dan Bagga, Shilpi. "Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation-An Evaluation", International Research Journal of Business and Management, ISSN 2322-083x, VII: 9., (September 2014), 3.

3) **Pertautan (Instrumentality)**

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar “nol dan minus satu”. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi), hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi), maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (kolerasi).

b. Teori Keadilan (Equity theory)

Teori keadilan adalah teori yang menyatakan bahwa individu-individu termotivasi untuk mencari keadilan sosial antar balas jasa yang mereka terima dengan kinerja. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaiannya dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini di terapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

c. Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory)

Teori ini di dasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- 1) Pengukuhan positif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.

2) Pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu simulasi yang bersyarat. Demikian juga “prinsip hukuman (*punishment*)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*respons*) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

C. Indikator Penguatan Motivasi Kerja

Orang termotivasi dapat dilihat dari ciri-ciri yang ada pada diri orang tersebut. Ciri ciri orang termotivasi antara lain tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selalu merasa ingin membuat prestasinya meningkat. Indikator-indikator tersebut, antara lain sebagai berikut: ¹⁵

1. Daya pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan adanya yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Membentuk keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

¹⁵ Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas.*, 138.

5. Membentuk keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang trampil.

6. Tanggung jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yg harus dilakukan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

8. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk memujudkan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

D. Upaya Penguatan Motivasi

Penguatan motivasi kerja didasarkan atas pemikiran Daff (2010), yang menyatakan bahwa "motivasi sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi kerja akan mempengaruhi produktifitasnya dan sebagai bagian dari tugas dari seorang manajer adalah menyalurkan motivasi kerja dalam pencapaian tujuan organisasi".¹⁶ Untuk itu, Karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas

¹⁶ Daft, Richard L. *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 373.

agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor.

1. Dasar Penguatan Motivasi Kerja dalam Pandangan Islam

Banyak motivasi orang bekerja untuk mengejar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tak sedikitpun memperdulikan kepentingan akhiratnya kelak. Oleh karena itu, sudah saatnya para pekerja bekerja dengan motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan oleh Islam yang harus memenuhi ciri-ciri sebagai berikut:¹⁷

a. Niat Baik dan Benar (Mengharap Ridha Allah SWT)

Sebelum seseorang bekerja, harus mengetahui apa niat dan motivasi dalam bekerja, niat inilah yang akan menentukan arah pekerjaan. Jika niat bekerja hanya untuk mendapatkan gaji, maka hanya itulah yang akan didapat. Tetapi jika niat bekerja sekaligus untuk menambah simpanan akhirat, mendapat harta halal, serta menafkahi keluarga, tentu akan mendapatkan sebagaimana yang diniatkan. Rasulullah SAW bersabda yang artinya:

"Dari Sa'ad bin Abu Waqqash ra, Rasulullah SAW bersabda kepadanya: "Sesungguhnya apa saja yang kamu nafkahkan (bekerja) yang kamu niatkan untuk mencari keridhaan Allah niscaya kamu akan diberi pahala sebagai apa yang kamu sediakan untuk makan istrimu." (HR. Bukhari-Muslim).

Menurut syari'at, keridhaan Allah SWT tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas tekun, sungguh dan sempurna. Ambisi seorang mukmin dalam bekerja yang paling utama adalah mendapatkan ridha Allah SWT. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat dan tekun. Firman Allah SWT dalam Q.S. At Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya "Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang

¹⁷ Yusuf Qardhawi, *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, alih bahasa Zainal Arifin dan Dahlia Husin, Cet. III. (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), 115.

nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Qs. At-Taubah [9]:105).

b. Takwa Dalam Bekerja

Takwa di sini terdapat dua pengertian. Pertama, taat melaksanakan perintah dan menjauhi segala bentuk larangan-Nya. Kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap keimanan yang telah diyakini dan diikrarkannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diamanahkan. Orang yang bertakwa atau bertanggung jawab akan selalu menampilkan sikap-sikap positif, untuk itu orang yang bertakwa dalam bekerja akan menampilkan sikap-sikap sebagai berikut:

- 1) Bekerja dengan cara terbaik sebagai wujud tanggung jawab terhadap kerja dan tugas yang diamanahkan.
- 2) Menjauhi segala bentuk kemungkaran.
- 3) Taat pada aturan.
- 4) Hanya menginginkan hasil pekerjaan yang baik dan halal.

2. Faktor-Faktor Penguatan Motivasi

Saydam dalam (Kadarisman 2012), menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:¹⁸

a. Faktor Internal

Faktor internal yang berasal dari proses psikologi dalam diri seseorang, diantaranya:

1) Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang

¹⁸Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali. Pers, 2012), 296.

dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya

2) Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.

3) Keinginan dan harapan pribadi

Seorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk di penuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

5) Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comited terhadap pekerjaannya.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban

olehnya.¹⁹ Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

3) Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberikan karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

4) Adanya jaminan karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Parakaryawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian, kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut

¹⁹ Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2010), 183.

5) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

6) Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

3. Teknik aplikasi Penguatan Motivasi dalam Organisasi

Menurut Siagian ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:²⁰

- a. Manajemen berdasarkan sasaran atau management by objectives (MBO).
- b. Program penghargaan karyawan.
- c. Program ketertiban karyawan.
- d. Program imbalan bervariasi.
- e. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
- f. Manfaat yang fleksibel.

Ada beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut:²¹

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, merupakan suatu hal penting yang mendasari perilaku kerja;
- b. Teknik komunikasi persuasif. merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara memengaruhi pegawai secara ekstralogis. .

Hal itu didasarkan atas pemikiran Woodworth dalam Ngalmi Purwanto dikutip (Miftahul Janah, 2018), yang menyatakan bahwa motif-motif pada seseorang itu berkembang melalui kematangan, latihan, dan melalui belajar. Dengan melalui

²⁰Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas.*, 138.

²¹A.Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2016), 196

latihan dan kehidupan sehari-hari, maka *unlearned motives* pada seseorang makin berkembang dan mengalami perubahan-perubahan seperti berikut: ²²

- a. Tujuan-tujuan dan motif-motif menjadi lebih mengkhusus. Contohnya Anak yang berumur 6 tahun karena melihat kakak-kakaknya atau teman-temannya yang sudah bersekolah, ingin masuk sekolah. Adapun yang mendorong dia ingin bersekolah pada mulanya ialah karena ingin bergaul dan mengetahui pelajaran-pelajaran yang diajarkan di sekolah itu (keinginannya bersifat umum). Setelah ia terus bersekolah, melanjutkan dan seterusnya; mungkin ia kemudian tertarik oleh suatu mata pelajaran tertentu, atau mungkin akhirnya ia menjadi seorang spesialis dari suatu keahlian tertentu (mengkhusus);
- b. Motif-motif itu makin berkombinasi menjadi motif-motif yang lebih kompleks. Ini terjadi jika suatu objek yang sama menjadi tujuan dari pada dua motif/keinginan atau lebih. Misalnya, seseorang buru-buru ingin pulang ke rumahnya, tidak hanya karena ingin makan atau rindu kepada keluarganya, atau mendapat perlindungan/merasa aman, dan sebagainya tetapi semua keinginan-keinginan tersebut bergabung menjadi satu dalam motif pulang.
- c. Tujuan-tujuan perantara, dapat menjadi/berubah menjadi tujuan yang sebenarnya. Misalnya, saudara A akan pergi ke Z. Dari pengalaman saudara tahu bahwa jalan yang terdekat/terbaik untuk pergi ke Z adalah melalui M, dan jika saudara sudah dapat sampai di M berarti telah setengah perjalanan tercapai. Dalam hal yang demikian ini sering kali M itu sendiri menjadi tujuan sehingga hampir-hampir Z terlupakansetelah saudara dapat mencapai M; dan
- d. Motif-motif itu dapat timbul karena adanya perangsang-perangsang baru (perangsang buatan): motif-motif wajar dapat berubah menjadi motif bersyarat. Motif takut (menghindarkan diri dari bahaya), tidak hanya timbul pada waktu melihat bahaya itu di depan, harimau, tembakan, dan sebagainya, tetapi mendengar sirine di waktu perang dapat merasa takut juga.

4. Model, Teknik, dan Usaha untuk Membangkitkan Motivasi

Menurut Amirullah Haris Budiyono dalam (Miftahul Janah, 2017), ada tiga model motivasi diantaranya yaitu:²³

²²Miftahul Janah "Motivasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan" *Jurnal ITIBAR*. 5:10 (Mei 2018), 168.

²³Miftahul Janah "Motivasi Dalam" 169.

- a. Model tradisional, motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik/biologi saja. Kebutuhan biologis tersebut terpenuhi melalui insentif atau gaji (upah) yang diberikan, berupa uang atau barang sebagai imbalan atas presentasi yang telah mereka berikan.
- b. Model hubungan manusia (*human relation*), model ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain, dan uang tidak bisa memenuhi kebutuhan itu.
- c. Model sumber daya manusia (*human resource approach*), model ini berpandangan bahwa manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki, melainkan justru pekerjaan merupakan suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk mengejar karier dan menghasilkan kepuasan.

5. Strategi Penguatan Motivasi di Lembaga Pendidikan

Dalam kajian teori para ahli, menurut Sonhadji dalam (Rusdiana, 2016), terdapat hubungan antara kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran, dengan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.²⁴ Winardi dalam Miftahul Janah (2017), menyatakan bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai sejumlah tujuan, dan perilaku para anggota organisasi dapat diterangkan sehubungan dengan upaya rasional untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.²⁵

Dua pendapat tersebut, jika dihubungkan bahwa di dalam lingkungan lembaga pendidikan terdapat tenaga pendidik (guru dan konselor) dan tenaga kependidikan (kepala sekolah, tenaga administrasi/tata usaha, laboran, pustakawan, dan tenaga kebersihan) yang mempunyai tujuan untuk mewujudkan ketercapaian tujuan pendidikan nasional jelas memerlukan upaya untuk memotivasi kerja agar bisa mencapai tujuan secara efektif.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang didalamnya tercantum tentang Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, secara tegas menghendaki agar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi yang

²⁴ Rusdiana, *Pengembangan Organisasi*. 198

²⁵ Miftahul Janah "Motivasi Dalam", 170

sesuai dengan bidangnya. Adapun Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, semakin jelas bahwa Tanga Pendidik dan Tenaga Kependidikan bukan zamannya lagi diperlakukan dengan cara intruksi, perintah, dan suruhan-suruhan yang sifatnya cenderung memaksa. Tidak zamannya lagi dilakukan inpeksi dengan pendekatan memarahi, menyalahkan, bahkan menghardik.

Saat ini diperlukan pembinaan dengan pendekatan personal, profesional, sosio-kultural, dan intelektual, yang disertai upaya strategis untuk mewujudkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang semakin profesional.

Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan/manajer di suatu lembaga pendidikan harus mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan/penguatan motivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Menurut A. Rusdiana ada beberapa strategi yang bisa diterapkan antara lain: ²⁶

- a. Mengenal dengan baik seluruh potensi personel bawahannya;
- b. Menempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan, dan keahlian serta kesenangannya;
- c. Tidak ada bawahan yang “dekat” dan “jauh” atau “anak emas” kembangkan kondisi produktivitas kerjanya baik dengan memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja;
- d. Menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara, yaitu *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*.

²⁶ Rusdiana, *Pengembangan Organisasi*. 200

BAB X

PENGUATAN PERAN PIMPINAN PENDIDIKAN: Melalui Keterampilan Komunikasi, Negosiasi, dan Pembuat Keputusan

Salah satu faktor penyebab lambatnya dinamika pembangunan di Indonesia adalah kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah pendidikan. Dapat dikatakan bahwa kualitas pendidikan harus senantiasa dikembangkan dan ditingkatkan.

Memang banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan itu sendiri. Salah satunya adalah faktor perencanaan pendidikan yang nantinya akan membentuk suatu sistem tertentu. Sistem pendidikan ini harus sesuai dengan relevansi kebutuhan dan tuntutan jaman. Pendidikan yang baik harus dilaksanakan secara terarah, sistematis sesuai tujuan yang telah direncanakan serta mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), juga dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (imtaq). Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten akan aturan yang berlaku besar sekali pengaruhnya terhadap peningkatan mutu di sekolah dengan catatan adanya interaksi antara kepala sekolah dan guru serta para orangtua saling menunjang dan mengisi masing-masing konsisten dan tanggung jawab atas hak dan kewajibannya sehingga tercipta situasi dan kondisi yang diinginkan. Untuk itulah kepemimpinan pendidikan sebagai manajer dituntut memiliki keterampilan komunikasi, negosiasi, dan pembuat keputusan.

A. Konsep Dasar Keterampilan dan Peran Kepimpinan Pendidikan

1. Konsep Keterampilan Manajerial/Kepemimpinan Pendidikan

a. Pengertian Keterampilan Manajerial

Secara etimologi, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu skill, yang artinya kemahiran atau kecakapan. Secara terminologi keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Keterampilan-keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkat manajer dalam organisasi.¹

Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik. Untuk mencapai tujuan pendidikan pemimpin atau kepala sekolah harus mempunyai keterampilan untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsinya dan tugas-tugasnya, maka para manajer membutuhkan berbagai kemampuan dan keterampilan dasar yaitu: keterampilan membuat konsep (conceptual skill), keterampilan melaksanakan administrasi (administrative skill), keterampilan bekerja sama (human relationship skill), dan keterampilan melaksanakan secara teknis (technical skill) Amin, dalam (Jamaluddin Iskandar 1993:9-10). Menyatakan Keempat keterampilan manajerial tersebut, diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif²

Oleh karna itu, pengelolaan pendidikan memerlukan pemimpin yang potensial dan kompetensi sehingga seluruh pengelolaan pendidikan dapat

¹ Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Cet II. (Bandung: Alfabeta. 2015), 68.

² Jamaluddin Iskandar "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah" *Jurnal Idaarah*, I:1, (Juni 2017), 89.

melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang kependidikan.³ Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah tersebut untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

b. Manfaat Keterampilan Manajerial

Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah Swt. tentu memiliki manfaat masing-masing, begitu pula dengan ilmu. Ilmu yang harus dipelajari seorang pemimpin salah satunya adalah ilmu manajemen. Ilmu manajemen memiliki fungsi dan manfaatnya sendiri bagi setiap orang yang mempelajarinya. Begitu pula dengan manfaat keterampilan manajerial, adapun manfaat keterampilan manajerial di antaranya, yaitu:

- 1) Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin.
- 2) Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi.
- 3) Untuk dapat mengembangkan berfikir abstrak.
- 4) Untuk dapat mendeteksi kemungkinan yang akan dihadapinya, dan
- 5) Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya.

c. Ruanglingup Ketrampilan Pimpinan

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan

³ Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala ...*, 63.

berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas.

Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan.

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (*fitness to standard*), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (*fitness to use*), sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*), dan sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*). Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Garvin seperti dikutip Gaspersz Dalam (Lailatul Maghfiroh, 2018). mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (*performance*), (2) *feature*, (3) kehandalan (*reliability*), (4) konfirmasi (*conformance*), (5) *durability*, (6)

kompetensi pelayanan (*servitability*), (7) estetika (*aesthetics*), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif.⁴

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

2. Tuntutan dan Peran Pimpinan Pendidikan

a. Peran Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Pendidikan

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, Kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manager. Sebagai *leader* maka kepala sekolah menurut Budiono 1998, dalam (Sri Rahmi,2015), peranannya harus:⁵

- 1) Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa
- 2) Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau SK.
- 3) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi. Bukannya menciptakan rasa takut.
- 4) Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
- 5) Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan

⁴Lailatul Maghfiroh. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui *Total Quality Management (Tqm)* Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta" *TA'LIM : Jurnal Studi Pendidikan Islam*. 1:1 (Januari 2018), 27

⁵Sri Rahmi "Total quality management dalam memajukan Pendidikan Islam" *Jurnal Intelektualita – 3:1*, (Juni 2015), 9

- 6) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan. .

b. Peran Kepala sebagai sumberdaya sekolah

Menurut Poernomosidi Hadjisarosa (1998 dalam slamet, PH, 2000), kepala sekolah merupakan salah satu sumberdaya sekolah yang disebut sumberdaya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyeraskan sumberdaya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumberdaya selebihnya (SD-slbh), sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.⁶

Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh menurut Slamet, PH, (2000) dalam (Sophia Azhar 2017), dapat dituliskan sebagai berikut ⁷

- a. Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyeraskan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidak-pedulian,

⁶ Sri Rahmi “Total quality management.....”, 9

⁷ Sophia Azhar “Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam) *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*.-1:1, (Juni 2017). 25-26.

kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

- b. Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-interlmtas disiplin (tidak parsial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
- c. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
- d. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyalurkan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan), pengurus atau administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan). Catatan: manajer tangguh, menurut hasil-hasil penelitian, paling tidak memiliki sejumlah kompetensi seperti berikut. Menurut Enterprising Nation (1995), manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b)

strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, and (h) ethical/high personal standards. Sedang American Management Digambarkan oleh Slamet PH, ada 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self confidence (P) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation.

- e. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dan pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.
- f. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dan sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, Threat) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung

- persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.
- g. Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil output sekolah.
 - h. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
 - i. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar, hal ini ditunjukkan dengan perilaku seperu berikut: (a) memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin; (b) emfasilitasi warganya untuk belajar terus dan belajar kembali; (c) mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya; (d) memberikan tanggungjawab kepada warganya; (e) mendorong setiap warganya untuk mempertanggung-gugatkan terhadap hasil kerjanya; (f) mendorong adanya teamwork yang kompak dan cerdas dan shared- value bagi setiap warganya; (g) menanggapi dengan cepat terhadap pasar (pelanggan); (h) mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya customer focused; (i) mengajak warganya untuk siap menghadapi perubahan
 - j. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dan pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dan manajemen berbasis pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah.
 - k. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang dan pendukung proses belajar mengajar. Karena itu,

pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

1. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

3. Tugas-tugas dan Peran Kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan harus mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya. Untuk itu, pimpinan pendidikan dituntut untuk:

a. Memahami Tugas-tugas Kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002) dalam (Suryanti 2014), adalah sebagai berikut:⁸

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.
- 2) Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
- 3) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah
- 4) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

⁸Eny Wahyu Suryanti "Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan" *Likhitaprajna. Jurnal Ilmiah.FKIP -16:2* (Juni 2014), 67.

- 5) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- 6) Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- 7) Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (compromise). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- 8) Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- 9) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

b. Memahami peran-peran Kepemimpinan kepala sekolah

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengatahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002) dalam (Suryanti 2014), adalah sebagai berikut:⁹

1) Peran Pimpinan membangun hubungan Komunikasi

⁹Eny Wahyu Suryanti "Pengembangan Profesional...", 68.
Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam

Peranan hubungan antar perseorangan, meliputi: (a) *Figurehead*, *figurehead* berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah; (b) Kepemimpinan (Leadership). Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan; (c) Penghubung (liasion). Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

Peranan informasional; Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi seperti pusat syaraf karena ia berada ditengah-tengah jaringan kontak dengan semua pihak yang ada kaitannya dengan organisasi. Ia mengetahui lebih banyak mengenai organisasinya dari pada siapapun juga. Ia mengkomunikasikan banyak informasi ke luar yang oleh bawahannya kurang dilakukan. Sebaliknya ia menerima banyak informasi dari luar yang oleh bawahannya jarang diperoleh. Komunikasi sering dilakukan oleh manajer dengan manajer lain yang sama statusnya yang juga merupakan pusat syaraf. Dengan demikian, si manajer melakukan dan mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya.

2) Peran Pimpinan sebagai Negosiator

Kepala Sekolah sebagai *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memnuhi kebutuhan sekolah.

3) Peran Pimpinan sebagai pengambil keputusan

Sebagai pengambil keputusan; meliputi unsur: (a) Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah; (b) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid. (c) *Spokesman*. Kepala sekolah menyabarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu; (d) *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha

memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah. (e) Orang yang memperhatikan gangguan (Disturbance handler). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil. (f) Orang yang menyediakan segala sumber (A Resource Allocator). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.

B. Keterampilan Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan

1. Makna dan Hakikat Komunikasi

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk memindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* “istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan lain sebagainya”.¹⁰

Komunikasi adalah proses pengiriman pesan atau informasi berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan antara dua individu atau lebih dengan efektif sehingga dapat dipahami dengan mudah (Gibson&Ivan 2012). Para ahli lain mendefinisikan komunikasi diantaranya: Eugene (2001), komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Haryani (2010) komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan). Mangkunegara (2000) komunikasi adalah proses

¹⁰Dimas Okta Ardiansyah. "Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja: (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3: 1, (Januari 2016), 18

pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.¹¹

Menurut Sujak (1990) dalam (Fitriyah dan Agus 2018). Komunikasi diartikan sebagai transfer informasi beserta pemahamannya dari suatu pihak ke pihak lain, melalui alat-alat berupa simbol yang penuh arti. Ini berarti suatu komunikasi merupakan media tukar menukar ide, sikap, nilai-nilai, opini-opini dan fakta.¹²

Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain melalui media tertentu yang menghasilkan sebuah informasi. Adapun, hakekat komunikasi adalah mengalihkan suatu pesan dari satu ke pihak lain. Agar pesan yang disampaikan pimpinan publik tidak mengalami distorsi maka diperlukan "kodenisasi". Kodenisasi berarti menerjemahkan pesan yang hendak disampaikan dalam bentuk tertentu. Untuk itu pimpinan publik harus memiliki ketrampilan dan menyusun pesan sehingga jelas bagi aparatur pemerintah dan memudahkan kegiatan pemerintahan. Mc Gregor menyebutkan komunikasi juga dapat diimplementasikan melalui *reward* atas tugas tertentu karena teori X mengharuskan pemimpin menciptakan kontrol atas bawahan yang dianggap lalai mengerjakan tugas yang dibebankan.¹³

2. Komponen Dasar Komunikasi

Komponen komunikasi adalah segala sesuatu yang harus ada di dalam proses komunikasi agar proses komunikasi dapat berlangsung dengan efektif. Komponen-komponen tersebut, antara lain:¹⁴

¹¹Moh Ainur Rahman "Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 63: 1 (Oktober 2018), 85..

¹²Nurul Amaliyatul Fitriyah dan Agus Suliyadi "Membangun Kompetensi Pemimpin Dalam Mengelola Organisasi Publik: Strategi Dan Aplikasi" *Madani. Jurnal Politik Sosial Kemasyarakatan*. 10:1 (Januari 2018), 83-84.

¹³Sholikin, A., & Abdul Gaffar Karim, *Deviasi Sikap Politik Elektoral Muhammadiyah Antara Pusat Dan Daerah (Studi Kasus Sikap Politik Elite Muhammadiyah pada Pilihan Presiden 2014 dan Pilkada 2014 di Sleman dan Maros)*. (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. 2015), 33.

¹⁴Zaenal Mukarom dan A. Rusdiana, *Komunikasi dan Teknologi Informasi Pendidikan: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 29-36

a. Komunikator/Sumber/Pengirim Pesan

Dalam proses komunikasi, yang menjadi sumber komunikasi adalah sender atau pengirim pesan. Komunikator adalah seseorang yang mengirimkan pesan. Terdapat beberapa faktor dalam diri komunikator yang menentukan efektivitas komunikasi yaitu sikap komunikator dan pemilihan berbagai simbol yang penuh makna. Yang dimaksud dengan sikap komunikator adalah bahwa komunikator harus memiliki sikap yang positif. Sementara itu, yang dimaksud dengan pemilihan berbagai simbol yang penuh makna yang dilakukan oleh komunikator adalah bahwa pemilihan simbol-simbol yang tepat bergantung pada siapa yang menjadi khalayak sasaran dan bagaimana situasi lingkungan komunikasi (Baca juga : Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi) .

b. Pesan (Message)

Yang dimaksud dengan pesan adalah informasi yang akan kita kirimkan kepada komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran. Pesan yang kita kirimkan dapat berupa pesan-pesan verbal maupun pesan nonverbal. Agar pesan menjadi efektif, maka komunikator harus memahami sifat dan profil komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran, kebutuhan khalayak sasaran, serta harapan dan kemungkinan respon yang diberikan oleh komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran terhadap pesan yang dikirimkan.

Hal ini sangat penting baik dalam komunikasi tatap muka maupun komunikasi bermedia. Tanpa adanya pesan, maka kita tidak memiliki alasan untuk melakukan komunikasi. Jika kita tidak dapat mengemas informasi dengan baik, maka kita belum siap untuk memulai proses komunikasi (Baca juga : Komunikasi Nonverbal – Proses Komunikasi Interpersonal – Etika Komunikasi Antar Pribadi).

c. Encoding

Encoding adalah proses mengambil pesan dan mengirim pesan ke dalam sebuah bentuk yang dapat dibagi dengan pihak lain. Informasi yang akan disampaikan harus dapat di-encode atau dipersiapkan dengan baik. Sebuah pesan harus dapat dikirimkan dalam bentuk dimana komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran mampu melakukan decode atau pesan tidak akan dapat dikirimkan. Untuk dapat melakukan encode sebuah pesan, maka kita sebagai komunikator harus memikirkan apa yang komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran butuhkan agar dapat memahami atau melakukan decode sebuah pesan.

Kita harus menggunakan bahasa yang dapat dengan mudah dimengerti dan konteks yang dikenal baik oleh komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran. Orang yang melakukan encode disebut dengan encoder.

d. Media atau Saluran Komunikasi (Channel)

Media atau saluran komunikasi adalah media atau berbagai media yang kita gunakan untuk mengirimkan pesan. Jenis pesan yang kita miliki dapat membantu kita untuk menentukan media atau saluran komunikasi yang akan kita gunakan. Yang termasuk ke dalam media atau saluran komunikasi adalah kata-kata yang diucapkan, kata-kata yang tercetak, media elektronik, atau petunjuk nonverbal. Dalam komunikasi modern, yang dimaksud media atau saluran komunikasi sebagian besar merujuk pada media komunikasi massa seperti radio, televisi, dan lain-lain serta internet sebagai media komunikasi. Pemilihan media atau saluran komunikasi yang tepat dapat menentukan sukses tidaknya komunikasi yang kita lakukan.

e. Decoding

Decoding terjadi ketika komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran menerima pesan yang telah dikirimkan. Dibutuhkan keterampilan komunikasi untuk melakukan decode sebuah pesan dengan baik, kemampuan membaca secara menyeluruh, mendengarkan secara aktif, atau menanyakan atau mengkonfirmasi ketika dibutuhkan. Jika sebagai komunikator kita menemui orang yang mengalami kesulitan atau kelemahan dalam keterampilan komunikasi, maka kita perlu untuk mengirim ulang pesan dengan cara berbeda. Atau, kita dapat membantu komunikate/penerima pesan/khalayak sasaran untuk memahami pesan dengan cara memberikan informasi tambahan yang bersifat menjelaskan atau mengklarifikasi. Orang yang menerima pesan disebut dengan decoder.

f. Penerima pesan (Communicatee/Receiver)

Komunikasi tidak akan terjadi tanpa kehadiran komunikate/penerima pesan. Ketika komunikate/penerima pesan menerima sebuah pesan, maka ia akan menafsirkan pesan, dan memberikan makna terhadap pesan yang diterima. Komunikasi dapat dikatakan berhasil manakala komunikate/penerima pesan/menerima pesan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh komunikator (Baca juga : Komunikasi Asertif).

g. Umpan Balik (Feedback)

Apapun media atau saluran komunikasi yang digunakan untuk mengirimkan pesan, kita dapat menggunakan umpan balik untuk membantu kita menentukan sukses tidaknya komunikasi yang kita lakukan. Jika kita berada dalam komunikasi tatap muka dengan komunikate/penerima pesan, maka kita dapat membaca bahasa tubuh dan memberikan pertanyaan untuk memastikan pemahaman. Jika kita berkomunikasi secara tertulis maka kita dapat mengetahui sukses tidaknya komunikasi melalui respon atau tanggapan yang kita peroleh dari komunikate/penerima pesan.

h. Konteks (Context)

Yang dimaksud dengan konteks dalam proses komunikasi adalah situasi dimana kita melakukan komunikasi. Konteks dapat berupa lingkungan dimana kita berada dan dimana komunikate/penerima pesan berada, budaya organisasi, dan berbagai unsur atau elemen seperti hubungan antara komunikator dan komunikate. Komunikasi yang kita lakukan dengan rekan kerja bisa jadi tidak sama jika dibandingkan dengan ketika kita berkomunikasi dengan atasan kita. Sebuah konteks dapat membantu menentukan gaya kita berkomunikasi.

i. Gangguan (Noise)

Dalam proses komunikasi, gangguan atau interferensi dalam proses encode atau decode dapat mengurangi kejelasan komunikasi. Gangguan dalam proses komunikasi dapat berupa gangguan fisik seperti suara yang sangat keras, atau perilaku yang tidak biasa. Gangguan dalam proses komunikasi juga dapat berupa gangguan mental, gangguan psikologis, atau gangguan semantik. Dalam proses komunikasi, gangguan dapat berupa segala sesuatu yang dapat mengganggu dalam proses penerimaan, penafsiran, atau penyediaan umpan balik tentang sebuah pesan.

j. Efek (Effect)

Yang dimaksud dengan efek dalam proses komunikasi adalah pengaruh atau dampak yang ditimbulkan komunikasi yang dapat berupa sikap atau tingkah laku komunikate/penerima pesan. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila sikap

serta tingkah laku komunikate/penerima pesan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh komunikator. Namun, apabila efek yang diharapkan oleh komunikator dari komunikate/penerima pesan tidak sesuai maka dapat dikatakan komunikasi menemui kegagalan.

3. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam suatu organisasi erat kaitannya dengan struktur organisasi dipandang sebagai sistem, tempat mengalirnya arus informasi berada dalam suatu organisasi melalui komunikasi kita bisa berinteraksi dengan atasan atau sesama pegawai. Komunikasi menjadi kebutuhan untuk berinteraksi pada tiap-tiap individu, membawa manusia pada wujud perilaku sosial, manusia satu dengan lainnya saling membutuhkan dan saling mempengaruhi terutama dalam wujud tujuan kerja agar dapat terealisasi visi dan misi organisasi. Hal ini akan diperoleh apabila pelaku-pelaku komunikasi di dalamnya menyadari pentingnya interaksi di dalam internal organisasi.¹⁵

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Sikap komunikatif; dalam Islam menurut Abu Sinn dalam (Fitriyani, dkk, 2018), *tablig* yang berarti menyampaikan dapat juga dipahami sebagai kemampuan komunikasi inter-personal seorang pemimpin dalam melakukan

¹⁵ Lubis, dan Widiastuti Furbani, "Pengaruh Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan Universitas Mataram" *Jurnal Ulul Albab*. 22:1, (Januari 2018), 62.

interaksi kepada bawahannya, kemampuan ini sangat mutlak harus dimiliki seorang pemimpin, dengan kemampuan ini seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggungjawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional. Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan sikap dan kebenaran meskipun konsekuensinya berat.¹⁶ Katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya, sebagaimana firman Allah swt dalam Alquran al-Anfal ayat 24:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ^ط
وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ

“Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan seruan Rasul apabila Rasul menyeru kamu kepada suatu yang memberi kehidupan kepada kamu ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah membatasi antara manusia dan hatinya dan sesungguhnya kepada-Nyalah kamu akan dikumpulkan”. (Qs. al-Anfal [8]: 24)

Menurut Quraisy Shihab dalam tafsir al-Misbah bahwa kalimat *iza da’akum/apabila dia menyeru kamu* bertujuan agar semua orang beriman tanpa terkecuali harus memenuhi panggilan Allah dan RasulNya tanpa terkecuali walaupun saat itu seorang yang beriman sedang melakukan shalat sebagaimana kisah Ubay Ibnu Ka’ad dan Huzaifah al-Yamani. Seorang yang beriman harus membuktikan pengakuan berimannya dengan cara memenuhi panggilan Allah dan Rasul-Nya yaitu ajakan apapun. Termasuk menyampaikan hal-hal yang benar yang sejak saat itu hingga saat ini tetap saja ada penentang-penentang kebenaran.¹⁷

Aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horizontal, dan diagonal”.¹⁸ Senada dengan itu, saluran komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian pesan antar anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk

¹⁶Fitriyani, dkk, ”Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di MDA Bani Al-Kautsar Medan Maimun” *Jurnal Edu Riligia*: 2:3 (September 2018), 353.

¹⁷Fitriyani, dkk, ”Pelaksanaan Kepemimpinan.....”, 354.

¹⁸Dimas Okta Ardiansyah. ”Pengaruh Komunikasi” 18

kepentingan organisasi, seperti halnya komunikasi antara atasan dan bawahan maupun antara sesama bawahan. Tipe-tipe saluran komunikasi ini dibedakan menjadi empat, yaitu:¹⁹

a. Komunikasi Ke Bawah (Downward Communication)

Komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti ia mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan.

b. Komunikasi Ke Atas (Upward Communication)

Kebutuhan komunikasi ke bawah sama banyaknya dengan jumlah komunikasi ke atas. Alat komunikasi ke atas yang sering digunakan secara luas terdiri dari kotak saran, rapat kelompok, laporan kepada penyelia, dan prosedur permohonan atau keluhan. Bentuk komunikasi ini biasanya tersendat-sendat dan tersaring. Setiap jenjang pimpinan enggan meneruskan masalah ke atas karena hal itu dapat dipandang sebagai pengakuan kegagalan. Para karyawan biasanya cenderung hanya memberitahu atasan tentang hal-hal yang menurut mereka ingin di dengar atasan. Jadi, setiap bawahan memiliki alasan untuk memilih, menafsirkan dan berbagai tindakan penyaringan informasi lainnya.

c. Komunikasi Horizontal

Tersedianya arus komunikasi horisontal sering kali dilupakan dalam sebuah desain organisasi. Komunikasi horisontal sangat penting bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian. Komunikasi dari teman sejawat sering kali diperlukan untuk mengadakan koordinasi dan dapat juga memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial.

4. Kompetensi *Memana*ge Komunikasi

Kompetensi *memana*ge komunikasi berarti kemampuan seorang pimpinan publik dan atau pimpinan pendidikan dalam menyampaikan ide, sikap, nilai-nilai kepada pegawainya.

a. Peran kompetensi komunikasi

Peran kompetensi komunikasi tidak boleh dianggap kecil karena paling tidak memiliki makna:

¹⁹Moh Ainur Rahman "Pengaruh Kepemimpinan" 85..

- 1) sebagai motivasi para pegawai untuk bekerja secara tekun dan giat,
- 2) sebagai ekspresi emosi pimpinan,
- 3) sebagai penyampaian informasi, dan
- 4) sebagai pengendalian perilaku pegawai.²⁰

b. Perilaku komunikasi yang harus dilakukan para Pemimpin

Untuk itu, perilaku yang harus dilakukan pimpinan publik/pendidikan dalam *manage* komunikasi adalah sebagai berikut:²¹

- 1) Dikarenakan Hakekat komunikasi adalah mengalihkan suatu pesan dari satu ke pihak lain. Agar pesan yang disampaikan pimpinan publik tidak mengalami distorsi maka diperlukan "kodenisasi". Kodenisasi berarti menerjemahkan pesan yang hendak disampaikan dalam bentuk tertentu. Untuk itu pimpinan publik harus memiliki ketrampilan dan menyusun pesan sehingga jelas bagi aparatur pemerintah dan memudahkan kegiatan pemerintahan. Mc Gregor menyebutkan komunikasi juga dapat diimplementasikan melalui *reward* atas tugas tertentu karena teori X mengharuskan pemimpin menciptakan kontrol atas bawahan yang dianggap lalai mengerjakan tugas yang dibebankan.
- 2) Pimpinan publik/pendidikan harus memiliki sikap yang tepat dalam penyampaian pesan dan pengetahuan yang mendalam tentang latar belakang, tingkat pendidikan dan kedudukan aparatur pemerintah baik dalam organisasi publik maupun di luar.
- 3) Pimpinan publik/pendidikan harus menggunakan dan mengembangkan sistem komunikasi terbuka. Artinya secara obyektif pemimpin publik disamping menyampaikan informasi kepada pegawai, pimpinan publik harus siap mendengarkan informasi (tuntutan dan keluhan) maupun kritik dari pegawai

²⁰Nurul Amaliyatul Fitriyah dan Agus Suliyadi "Membangun Kompetensi Pemimpin Dalam Mengelola Organisasi Publik: Strategi Dan Aplikasi" *Madani. Jurnal Politik Sosial Kemasyarakatan*. 10:1 (Januari 2018), 83-84.

²¹Sholikin, A., & Abdul Gaffar Karim, *Deviasi Sikap Politik Elektoral Muhammadiyah Antara Pusat Dan Daerah (Studi Kasus Sikap Politik Elite Muhammadiyah pada Pilihan Presiden 2014 dan Pilkada 2014 di Sleman dan Maros)*. (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. 2015), 33.

bawahannya. Ini berarti disamping pemimpin publik sebagai sender juga siap sebagai pendengar yang baik.

- 4) Pimpinan publik/pendidikan harus mengatur media informasi yang dibutuhkan pegawai dan kelima, mendorong timbulnya *feed back*.

5. Pola Komunikasi Organisasi

Dikarenakan komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.²² Maka pola komunikasi dimaknai; *pertama*; sebagai tindakan atau tingkah laku dalam kehidupan sehari-hari memberi ciri-ciri tertentu dan tanpa disadari itu dipelajari, pola intraksi ini membentuk sistem. Pola intraksi diikuti oleh orang dalam organisasi, pola interaksi itu bukan muncul seketika tetapi telah direncanakan secara matang sebelumnya, karena menentukan suatu pola interaksi komunikasi dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan, karena pola komunikasi dalam organisasi mengikuti proses penyampaian dan penerimaan informasi dalam organisasi mengikuti struktur hierarki merupakan karakteristik dari tiap organisasi *Kedua*; pola komunikasi merupakan kegiatan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dapat dilihat dari suasana kerja di dalam organisasi tersebut, misalnya cara pegawai berkomunikasi dengan atasan atau sebaliknya, cara individu menyesuaikan diri dengan organisasi sehingga tujuan dari organisasi dapat dicapai. *Ketiga*; Dalam kaitannya dengan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari manajer kepada karyawan, pola transformasinya dapat berbentuk komunikasi formal dan komunikasi informal. Sejalan dengan itu Pola komunikasi organisasi yang sekarang populer digunakan oleh pemimpin terdiri atas komunikasi formal, komunikasi informal.²³

a. Komunikasi formal

Komunikasi formal merupakan pesan yang melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi komunikasi formal terjadi diantara karyawan melalui garis kewenangan yang telah ditetapkan oleh

²²Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*, Cet ke- II (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 4

²³ Lubis, dan Widiastuti Furbani, "Pengaruh Pola Komunikasi ...", 64.

manajemen. Dari kewenangan ini merupakan sistem urat syaraf yang menyediakan saluran-saluran dimana prosedur kerja, instruksi, gagasan, dan umpan balik mengenai pelaksanaan pekerjaan bawahan disampaikan ke bawah dari pimpinan yang lebih tinggi ke karyawan bawahannya. Komunikasi formal juga menetapkan saluran dimana komunikasi ke atas berlangsung, misalnya: bawahan dapat didorong untuk menyatakan ide-ide, sikap, dan perasaan mereka sendiri, pekerjaan mereka, kebijaksanaan perusahaan, dan masalah-masalah sejenis yang melibatkan mereka.

Dalam proses aliran informasi dalam sebuah organisasi ditentukan oleh hirarki resmi organisasi tersebut, dalam menjalankan fungsi pekerjaan pesan tersebut menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkatan yang sama atau secara horizontal dan juga secara diagonal.

Keterampilan komunikasi pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya, menurut teori ekologi bahwa seseorang pemimpin hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik jika ia pada waktu lahirnya memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman. Jadi disini ditekankan perlunya pendidikan dan pengalaman untuk bisa menjadi pemimpin yang baik.

b. Komunikasi informal

Komunikasi informal terjadi diantara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain terlepas dari kewenangan dan fungsi jabatan mereka. Biasanya komunikasi informal dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon. Komunikasi informal terjadi sebagai perwujudan dari keinginan manusia untuk bergaul (bersosialisasi) dan keinginan untuk menyampaikan informasi yang dipunyainya dan dianggap tidak dipunyai oleh rekan sekerjanya.

Meskipun hubungan yang terjadi dalam komunikasi informal ini mengikuti pola yang bebas dari pengaruh organisasi formal, akan tetapi komunikasi informal

merupakan saluran yang penting karena menyebar keseluruh bagian dalam organisasi tanpa memperhatikan struktur dan saluran komunikasi formal.

Bahwa pola komunikasi infromal pemimpin pada dasarnya tidak direncanakan dan tidak ditentukan dalam struktur organisasi. Arus infromasi komunikasi informal bersifat pribadi, biasanya dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon. Komunikasi informal lebih berpengaruh karena dalam komunikasi ini terdapat hubungan manusia tanpa melihat struktur sehingga orang merasa dekat dan nyaman dalam berkerja. Dimana kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi selama kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

C. Keterampilan negosiasi dalam Kepemimpinan Pendidikan

1. Makna dan Hakikat Negosiasi

Istilah negosiasi berasal bahasa Inggris “*negotiation*”, dalam pengertian secara umum negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan cara berunding untuk mencapai kesepakatan kedua belah pihak Menurut *Oxford Dictionary*, negosiasi didefinisikan sebagai pembicaraan dengan orang lain dengan maksud untuk mencapai kompromi atau kesepakatan untuk mengatur atau mengemukakan. Negosiasi merupakan proses interaksi, yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih yang perlu terlibat secara bersama adalah sebuah hasil akhir, tapi pada awalnya mempunyai sasaran yang berbeda, berusaha dengan menggunakan argument dan persuasi, menyudahi perbedaan mereka untuk mencapai jalan keluar yang dapat mereka terima bersama.²⁴

Negosiasi menjadi bagian yang penting dalam kegiatan *Public Relations*. Hampir semua kegiatan *Public Relations* memanfaatkan skill negosiasi untuk tawar menawar ataupun menyelesaikan konflik. Oleh karenanya diperlukan strategi negosiasi yang akan membantu pekerjaan PR dan cenderung

²⁴Fowler, *Effective Negotiation, Keterampilan Bernegosiasi, Teknik dan Strategi untuk Menjadi Pemenang*, (alih bahasa Kentjanawati Taniran), cet V, (Jakarta: Binarupa Aksara. 2014), 16

menghasilkan solusi yang sama-sama menang yang merupakan proses komunikasi timbal balik untuk mencapai tujuan dari suatu keputusan bersama mengenai kebutuhan-kebutuhan atau ide-ide yang berbeda. Maka dapat ditarik pengertian strategi negosiasi menurut Weingart (1990) dalam (Alwi, 2013), ialah seperangkat perilaku yang digerakkan oleh tujuan yang diterapkan pada negosiasi, dibutuhkan, ketika kebutuhan, keinginan dan harapan individu berbeda dengan orang lain potensial mendorong terjadinya negosiasi. Kadang kala reaksi beberapa orang dalam organisasi bersifat pasif sehingga konflik tidak muncul ke permukaan. Tetapi bagaimana konflik harus di respon oleh manager agar segera menyelesaikan konflik.²⁵

2. Teknik dan Pendekatan Negosiasi

Berdasar pada pemikiran Levit yang dikutip Wahyudi (2008) dalam (Rusdiana, 2015), yang menyatakan bahwa konflik dapat diatasi dengan teknik negosiasi. Dikarenakan teknik negosiasi adalah bentuk perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda, untuk mencapai kesepakatan atau persetujuan. Dalam prakteknya tiap-tiap pihak membawa serangkaian usulan yang kemudian di diskusikan, dengan prinsip dalam perundingan tidak ada yang dikalahkan, sebab semua pihak telah menghidarkan dari perasaan untuk memenangkan tuntutan.²⁶

Pendekatan bernegosiasi menurut Fowler, (2014), dapat dilakukan secara formal maupun informal:²⁷.

- a. Keuntungan bernegosiasi secara formal ialah bahwa peserta tidak menghabiskan waktu atau energi untuk membahas prosedur atau peranan. Begitu pula, pokok bahasan negosiasi ditetapkan dengan jelas sehingga memudahkan peserta untuk menentang jika argument itu beralih ke pokok persoalan yang tidak ada kaitannya atau tak mengenai pokoknya.

²⁵ Alwi, Syafaruddin. *Resolusi Konflik dan Negosiasi Bisnis*. (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta 2013), 155.

²⁶ A. Rusdiana, 2015. *Manajemen Konflik*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 187.

²⁷ Fowler, *Effective Negotiation, ...*, 26

b. Berlawanan dari keuntungan ini, dan yang mendukung mode negosiasi informal, pendekatan formal membatasi jangkauan diskusi dan perilakunya. Jalan buntu yang mungkin timbul dapat dihindarkan dalam negosiasi informal karena tidak ada aturan tentang peneguhan diskusi, perubahan pokok bahasan atau perubahan peserta. Taktik ini tidak begitu mudah didapat dalam arena yang kurang fleksibel, yaitu pada acara perundingan yang sangat formal.

3. Keterampilan yang harus dimiliki Negosiator

Keterampilan terpenting yang harus dimiliki negosiator antara lain:²⁸

a. Kemampuan menawar dibawah tekanan dari berbagai arah

Kantor pusat, *client*, anggota team, keluarga, *counterpart* negosiasi, dan pejabat pemerintahan menuntut perhatian. Negosiator harus menjadi pengambil keputusan yang dapat membuat semua orang puas. Tanpa beralih dari prioritas yang telah ditetapkan. Mengemban tanggung jawab ini dalam suatu lingkungan asing, dan kemungkinan dalam lingkungan berbahasa asing, bukan pekerjaan yang cocok bagi orang yang berhati lemah.

b. Kemampuan Mencari Solusi

Negosiasi yang baik tidak perlu ada pemenang dan pecundang, semua pihak akan mendapatkan keuntungan. Dari pada menganggap negosiasi termasuk sebagai situasi menang kalah, para negosiator dapat mencari solusi yang sama-sama menguntungkan dan mereka sering kali menemukan yang biasanya dikenal dengan keuntungan kooperatif, kolaboratif, menang-menang, atau penyelesaian masalah. Situasi negosiasi tersebut negosiator harus menggunakan taktik menang-menang. Pendekatan terhadap negosiasi ini disebut dengan negosiasi integratif yang berupaya untuk mencari solusi, sehingga kedua belah pihak dapat melakukannya dengan baik dan mencapai tujuan mereka baik dengan mengidentifikasi lebih banyak sumber daya atau menemukan cara yang unik untuk berbagi dan mengoordinasikan penggunaan sumber daya yang ada.

²⁸ Alwi, Syafaruddin. *Resolusi Konflik...*, 108.

c. Kemampuan mengutamakan kerja sama

Pendekatan integratif sering kali disebut dengan pendekatan *creating value* dan keuntungan timbal balik (*mutual-gain*). Pendekatan *creating value* berorientasi pada sikap yang mengutamakan kerja sama yang mana kedua pihak bertukar informasi untuk mencari sumber-sumber nilai yang bisa mereka negosiasikan, berupaya mencari solusi-solusi dan keuntungan setiap pihak. Pendekatan ini berkenaan dengan proses menemukan solusi yang merangkul kepentingan para pihak bersama-sama.

4. Model Karakteristik Personal Negosiator

Kemampuan negosiasi berperan besar dalam meningkatkan kesepakatan. Kemampuan negosiasi dapat ditelaah dari karakteristik personal negosiator, menurut Dawson (2004) dalam (Yusuf Hamdan, dkk. 2015), antara lain terdiri atas: (a) keberanian menggali lebih banyak informasi, (b) kesabaran untuk bertahan lebih lama dari negosiator lawan, (c) berani meminta lebih, (4) integritas menekan solusi menang-menang, dan (d) kesediaan menjadi pendengar yang baik. Kelima hal tersebut, dijelaskan sbb.:²⁹

a. Keberanian menggali lebih banyak informasi

Keberanian menggali lebih banyak informasi, artinya: (1) Negosiator memiliki keberanian terus-menerus menanyakan apa yang mereka ketahui tentang pihak lawan, dan yang lebih penting, menanyakan asumsi-asumsi yang telah mereka buat berdasarkan pengetahuan tersebut. Selama mengumpulkan informasi memakai pendekatan investigasi; (2) Negosiator menyatakan posisi kemungkinan maksimum yang dapat diterima; (3) Karakteristik personal negosiator ditinjau dari keberanian menggali lebih banyak informasi, memperlihatkan bahwa informan tersebut memiliki kemampuan sebagai negosiator yang memiliki *power*, yaitu negosiator yang mampu membuat pihak lawan merasa menang; (4) Negosiator berani bertanya kepada pihak lawan secara terus-menerus demi memastikan apa yang mereka ketahui tentang pihak lawan,

²⁹ Yusuf Hamdan, dkk. "Kemampuan Negosiasi Pengusaha dalam Meningkatkan Kesepakatan Bisnis" *Jurnal MIMBAR*, 31: 1 (Juni, 2015), 24

misalnya, negosiator menanyakan hal-hal yang tidak mudah, mungkin pertanyaan tersebut tidak bisa mereka jawab. Negosiator menjadi tahu reaksi mereka atas pertanyaan negosiator. Hal ini melatih negosiator untuk terus mengembangkan diri sebagai negosiator yang memiliki sikap mental positif.

b. Kesabaran untuk bertahan lebih lama dari negosiator lawan,

Negosiasi seringkali diperoleh pihak yang mampu bertahan lebih lama dari negosiator lain, karena untuk negosiasi yang memerlukan tambahan waktu, kesabaran negosiator sangat diuji untuk menghasilkan kesepakatan terbaik. Negosiator yang baik adalah orang yang sangat sabar yang tidak akan membiarkan tekanan waktu menggiring mereka sampai membuat suatu kesepakatan yang bukan merupakan kepentingan terbaik bagi setiap pihak. Memerhatikan kenyataan seperti itu, kesabaran negosiator perlu terus dilatih, agar mendapatkan kesepakatan terbaik yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

c. Berani meminta lebih

Keberanian meminta lebih, artinya negosiator menyatakan posisi kemungkinan maksimum yang dapat diterima. Dalam kenyataannya, pihak lain tidak begitu saja mau menerima penawaran negosiator, apalagi bila dikaitkan dengan sejumlah faktor pendukung yang perlu disiapkan, misalnya penawaran yang terlalu rendah berimplikasi pada biaya yang akan diterima, atau tidak berani meminta karena takut ditertawakan. Di sinilah kreativitas negosiator diperlukan, bagaimana memecahkan masalah yang menyenangkan bagi kedua belah pihak.

d. Integritas menekan solusi menang-menang

Untuk meningkatkan kesepakatan dalam negosiasi, salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan adalah jujur dan tulus. Karena dalam suatu situasi mungkin ditemukan kesempatan untuk “memancing di air keruh” terhadap pihak lawan yang lemah. ditambah dengan semangat kerja yang tinggi, dan berpikir positif, bilamana sudah menjadi pegangan hidup negosiator, memberi manfaat yang besar bagi kemajuan bisnis. Selain itu, negosiator sebagai insan beragama (Islam), dapat meningkatkan ibadah, salah satunya rajin membaca Al Quran. Subianto (2004) menyebutnya *Impossibility Quotient (ImQ)*, yaitu suatu strategi untuk

memaksimalkan kecerdasan manusia dalam mencapai tujuan. Kecerdasan yang digerakkan oleh hati yang bersih, hasilnya adalah imajinasi yang terus berkembang, mengalir mengikuti kata hati, mencari kebenaran, hingga menemukan kebenaran yang hakiki, yaitu Al-Quran.

Hal itu menghasilkan kebiasaan yang baik, dan memberi manfaat yang besar bagi perusahaan. Karena pesan moral yang disampaikan serta ajakan untuk selalu berdoa dan tawakal. Contoh, semangat yang kerap didengungkan seperti bekerja adalah ibadah. Bentuk ibadah lainnya yaitu membaca AlQuran dan mengambil hikmah dari ayat-ayat yang dibaca, membersihkan hati, hingga menemukan kebenaran yang hakiki. Dimana dapat menjawab persoalan hidup.

Negosiator yang memiliki integritas untuk mendorong solusi menang-menang merupakan suatu kesempatan yang sangat berharga dan perlu terus dipelihara oleh negosiator, sehingga orang percaya dan merasa nyaman, dan aman bernegosiasi untuk menghasilkan kesepakatan yang luar biasa.

e. Kesiediaan menjadi pendengar yang baik

Kesiediaan menjadi pendengar yang baik menjadi salah satu syarat terwujudnya kesepakatan di antara para pihak. Pihak lain akan merasa nyaman membuat kesepakatan dengan kita apabila pihak lain yakin negosiator telah memahami apa yang dituntutnya, dengan menempatkan diri pada posisi orang yang mendengar”. Dengan demikian, sebagai contoh, upaya yang dilakukan dengan membuat orang lain merasa nyaman dan senang, memperoleh relasi yang banyak.

Sebagai negosiator perlu mendengar secara aktif, tidak hanya memahami sejauh yang didengar, tetapi juga menunjukkan perhatian atas penjelasan yang disampaikan, memintanya sekali lagi untuk menjabarkan maksudnya dengan lebih jelas. Mendengarkan (listening) merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dalam kehidupan. Pada umumnya, orang kurang menjadi pendengar yang baik. Karena itu, salah satu cara untuk memperbaikinya dengan cara meningkatkan keterampilan mendengarkan. Misalnya, dengan latihan bagaimana memahami dan mengingat perkataan orang lain.

Memahami adalah unsur ketiga dari proses mendengarkan. Memahami diartikan sebagai proses pemberian makna pada kata yang kita dengar, yang sesuai dengan makna yang dimaksudkan oleh pengirim pesan, sedangkan mengingat adalah menyimpan informasi untuk diperoleh kembali.

Mendengarkan apa yang dikemukakan pihak lawan masuk dalam jenis mendengarkan untuk informasi, yang ditujukan untuk mencari informasi. Sebagai contoh, seorang negosiator yang mendengarkan keinginan pihak lain, dia sedang mendengarkan untuk mendapat informasi.

D. Keterampilan Membuat Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan

1. Makna dan Hakikat Pengambilan/Pembuatan Keputusan

Dilihat dari segi pengertiannya, keputusan adalah pemutusan satu pengakhiran dari proses pemikiran tentang satu masalah atau problem, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjadikan pilihan pada salah satu alternatif tertentu. Siagian mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai usaha sadar untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif untuk memecahkan masalah. (Siagian, 1993, p. 24). Salusu mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah. Menurut Wahyudi, dalam (Permadani, dkk, 2018), Pengambilan keputusan sebagai kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki fungsi sebagai pangkal atau permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah secara individual dan secara kelompok baik secara institusional maupun secara organisasional.³⁰

Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Merupakan salah satu fungsi dari lima fungsi adanya kepemimpinan menurut Makawimbang, yaitu: (a) pemimpin dapat membantu terciptanya suasana

³⁰ Permadani, dkk, :Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan”
JAMP : Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, 1: 3 (September 2018), 321

persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan; (b) pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan; (c) pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif; (d) pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman; dan (e) pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.³¹

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang bijak. Stoner (dalam Permadani, dkk, 2018), mengemukakan bahwa pembuatan keputusan adalah proses manusiawi yang disadari dan mencakup fenomena individu dan sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan diantara alternatif, dengan maksud bergerak menuju pada sesuatu yang diinginkan.³²

2. Tujuan dan Fungsi Pengambilan Keputusan

Rusdiana menjelaskan, tujuan dari pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:³³

- a. Tujuan yang bersifat tunggal, terjadi apabila keputusan yang di hasilkan hanya menyangkut satu masalah. Artinya, sekali diputuskan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.
- b. Tujuan yang bersifat ganda, terjadi apabila keputusan yang di ambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau yang tidak kontradiktif.

Adapun, fungsi pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:

³¹Makawimbang, J.H.. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Cet ke II (Bandung: Alfabeta. 2015), 11

³² Permadani, dkk., "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan" *JAMP : Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1: 3 (September 2018), 321

³³ Rusdiana. A. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia 2016), 204

- a. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang dasar dan terarah, baik secara individu atau kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
- b. Sesuatu yang bersifat futuristik, yaitu berkaitan dengan hari depan, masa yang akan datang yang efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

3. Prinsip-prinsip Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Prinsip-prinsip dari pengambilan keputusan menurut Piet Saher Tian adalah sebagai berikut:³⁴

- a. Dapat di bedakan dengan jelas antara pengambilan keputusan dengan pemecahan masalah;
- b. Pengambilan keputusan harus selalu dilihat dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang hendak di capai;
- c. Sebab pengambilan keputusan sering mengandung faktor mereka maka selalu diperlukan data penunjang dan analisa yang konprehensif dalam mengambil suatu keputusan.
- d. Pimpinan tidak hanya mau mengambil keputusan, tetapi juga bertanggung jawab atas segala tindakan keputusan itu.

Secara teologis, agama Islam telah menggariskan bahwa apabila pemimpin akan mengambil keputusan diusahakan sejauh mungkin dengan lemah lembut, bersiap untuk memaafkan, bermusyawarah dan apabila keputusan telah diambil maka terhadap keputusan itu harus patuh sebagaimana firman Allah Swt dalam Al-Imran ayat 159, berbunyi:

فَمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَنْقُضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah

³⁴ Sri Untari, "Hubungan Eksistensi Guru Di Masyarakat Dengan Kuadalam Perannya Sebagai Pendidik Pada Guru- Guru Setanon Kabupaten Sragen Tahun 2016" *Jurnal Global Citizen*, 1: 1, (Juli 2016), 38

mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkal-lah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya" (QS Ali-Imran [3]: 159).

4. Model Peran Kepala Sekolah dalam Proses Pengambilan Keputusan

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam pelaksanaan pembuatan keputusan dalam melaksanakan kepemimpinannya berperan sebagai berikut:³⁵

a. Peran regulatif

Peran regulatif, yaitu peran kepala sekolah dalam rangka menegakkan aturan-aturan kepegawaian maupun aturan-aturan kependidikan. Aturan kepegawaian disini misalnya kepala sekolah harus bersikap tegas karena ini sudah merupakan aturan Undang-undang merupakan peraturan yang ada di atasnya maka kepala sekolah harus bersikap tegas misalnya dalam hal penertiban kehadiran pegawai yang menjadi bawahannya, ketepatan jam mengajar guru yang menjadi bawahannya, ketepatan pulang, ketepatan pelaksanaan program pembelajaran, jadwal-jadwal atau kalender-kalender pendidikan yang ada di sekolah ini merupakan peran regulatif yang tidak bisa ditawar kalau sudah tersurat didalam Undang-undang atau peraturan maka itu kepala sekolah bersikap tegas.

b. Peran Demokratif

Peran demokratif misalnya kebijakan-kebijakan yang menyangkut kepentingan sekolah secara mandiri jadi tidak melibatkan institusi yang lain. Sebagai contoh di sekolah saya maka kebijakan yang akan saya ambil karena merupakan kepentingan sekolah saya, saya harus melibatkan seluruh dewan guru, karyawan sekolah mungkin juga akan melibatkan stake holder yang ada di sekolah termasuk komite sekolah, paguyuban sekolah harus saya libatkan.

c. Peran Persuasif

Peran persuasif yaitu pembuatan keputusan yg bersifat manusiawi, kepala sekolah tidak boleh bersikukuh dengan aturan-aturan formal yang sudah digariskan tetapi bukan berarti harus dilanggar tetapi hanya dalam pelaksanaannya bersifat manusiawi, sebagai contoh ada guru yg datang terlambat karena keluarga dirumah ada yang sakit, disini jelas kepala sekolah tidak boleh bersifat regulatif kemudian bersifat menghukum, menjatuhkan sanksi bagi kami itu tidak benar. Yang kami tempuh itu adalah sejauh mungkin melakukan pendekatan kepada yg

³⁵ Permadani, dkk, "Kepemimpinan Kepala Sekolah...", 323

bersangkutan kemudian memberi jalan keluar yang nyaman bagi anak buah kami sehingga kepentingan beliau di sekolah dan kepentingan di rumah sama-sama berjalan, jadi kami harus bisa mengambil sikap yang disebut win win solution jadi solusi yang menguntungkan semua pihak.

Kemudian misalnya ada anak yang membolos atau tidak masuk sekian hari tidak serta merta kami berani mengeluarkan anak tersebut, tetapi kami harus sejauh mungkin menggali informasi mempelajari latar belakang sosial ekonomi di keluarga dan seterusnya sehingga keputusan yg kami ambil atas nama sekolah tidak akan melukai siapapun sekolah tetap terhormat dan si anak akan merasa tetap dihargai ini yang dimaksud peran persuasif dalam pembuatan keputusan.

5. Langkah-Langkah Proses dalam Pengambilan Keputusan

Pemimpin dalam pembuatan keputusan terdapat hal-hal yang harus diperhatikan sebelum melakukan pembuatan keputusan, yakni langkah-langkah dalam pembuatan keputusan. Menurut Robbin (1985) dalam (Permadani, dkk, 2018), langkah-langkah pembuatan keputusan individu diantaranya: ³⁶

- a. Menentukan kebutuhan keputusan,
- b. mengidentifikasi kriteria keputusan,
- c. menentukan alokasi pembobotan keputusan,
- d. mengembangkan alternatif,
- e. mengevaluasi alternatif, dan
- f. menyeleksi alternatif terbaik.

Adapun, proses pembuatan keputusan kelompok oleh Owsn (1987) dalam (Permadani, dkk, 2018), meliputi: (a) mengidentifikasi dan mendefinisikan problema, (b) mendeskripsikan keterlibatan masing-masing personel dalam pembuatan keputusan, (c) mengumpulkan informasi yang terkait dengan pembuatan keputusan. ³⁷

³⁶ Permadani, dkk, "Kepemimpinan Kepala Sekolah...", 325

³⁷ Permadani, dkk, "Kepemimpinan Kepala Sekolah...", 328

BAB XI

SYARAT DAN KOMPETENSI PIMPINAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Kompetensi sangat diperlukan dalam proses kehidupan. Melakukan segala sesuatu secara efektif, membutuhkan kompetensi tertentu. Tidak terkecuali guru dan dosen, dalam aktivitasnya merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran serta membimbing peserta didik, guru senantiasa membutuhkan keahlian tertentu, sehingga tindakan yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kompetensi sebagai karakteristik yang menonjol dari seorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan adalah merujuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap dan perilakunya. Kompetensi merupakan elemen terpenting yang digunakan untuk perbaikan performance (hasil kerja). kompetensi merupakan keterampilan dari pribadi seseorang untuk mampu memanfaatkan atau menggunakan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Selanjutnya dikatakan, kompetensi merupakan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mampu mencapai kinerja pelayanan tertentu dan menghasilkan pelayanan yang terbaik. Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar. Kompetensi terkait dengan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja baru, dimana seseorang dapat menjalankan tugasnya dengan baik berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

A. Konsep Dasar kompetensi Kepimpinan Pendidikan

1. Makna dan Hakikat Kompetensi Kepimpinan Pendidikan

Kompeten dan kompetensi adalah dua kata yang semakin sering diucapkan dalam lingkup bisnis maupun organisasi pemerintah belakangan ini. Saking seringnya, makna hakiki kedua kata itu pun cenderung disederhanakan. Kompeten dan kompetensi, misalnya, dianggap sama dengan keahlian atau kemampuan. Orang yang ahli di bidang teknik bangunan, umpamanya, dianggap kompeten di bidang teknik bangunan. Padahal, kompetensi seorang ahli teknik bangunan yang berprofesi sebagai dosen akan berbeda dengan ahli teknik bangunan yang berprofesi sebagai Manajer Proyek. Di sini terlihat, bahwa kompetensi individu tidak bisa berdiri sendiri hanya sebatas kebiasaan atau kemampuan seseorang, tetapi ia terkait erat dengan tugas dan profesi yang dijalankan orang itu dalam pekerjaan.

Secara harafiah, “kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.”¹ Prawironegoro dan Utari (2016), menjelaskan bahwa kompetensi merupakan perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja.²

Spencer dalam (Moeheriono, 2012), mendefinisikan arti dari kompetensi yaitu sebagai berikut :Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu”³

David McClelland adalah guru manajemen pertama yang menggunakan istilah “kompetensi” pada tahun 1953. Pada masa itu Amerika mengandalkan tes

¹ Edy Sutrisno.. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Ed.1, Cet.7. (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2015), 202.

² Darsono Pawironegoro dan Dewi Utari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21 Kajian tentang Sumber Daya Manusia secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antropologi, dan Politik*. (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 33..

³ Moeheriono.. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.Cetakan ke 2.(Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2012), 5

intelegensi dan aptitude di sekolah, universitas dan dunia kerja. Profesor Psikologi Universitas Harvard itu mempertanyakan bagaimana mungkin tes intelegensi dan aptitude memadai untuk memprediksikan “layak” dan “tidak layak”nya seseorang untuk sebuah pekerjaan pembelajaran. Ia menemukan skor kedua tes tersebut tidak dapat membedakan orang-orang dari kelas pendidikan dan pekerjaan berbeda. McClelland pun menyadari bahwa korelasi antara skor tes intelegensi dan kesuksesan kerja seringkali tidak kuat.⁴ Oleh karena itu, dimulailah pengukuran terhadap perilaku yang menunjukkan kecakapan dalam bekerja (kompeten).

Sementara itu, Retour dalam (Amaral, & Migowski, 2017), menganggap kompetensi sebagai keterampilan operasional tahu-bagaimana yang sudah divalidasikan. Kompetensi dibutuhkan agar seseorang agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan sukses. Namun, secara ilosois, kompetensi tidak sama dengan pekerjaan. Meskipun memang kompetensi dan pekerjaan memiliki keterkaitan yang sangat erat.⁵

Kompetensi dalam konteks ini lebih cenderung merupakan prasyarat tertentu yang harus dipenuhi oleh seseorang sebelum melakukan suatu pekerjaan. dalam . Konsep ini sejalan dengan ide McClelland, yang menyatakan kompetensi spesipik pada tugas dan organisasi, sehingga mereka hanya bisa digambarkan dalam konteks pekerjaan yang ditugaskan.⁶

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁷ .

⁴Chouhan, V. S., & Srivastava, S. “Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey.” *IOSR Journal of Business and Management*, 16:1, (Janurri 2014),14–22.

⁵ Libânio, C. D. S., Amaral, F. G., & Migowski, S. A. “Classiication of Competencies in Design Management: Individual, Collective and Organizational Levels.” *Strategic DesignResearch Journal*, 10: 3, (Maret, 2017). 196.

⁶ Elga Andina. “Efektivitas Pengukuran Kompetensi Guru”. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah SosialAspirasi*, 9 : 2, (Desember 2018), 226.

⁷ Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Ayat 1 Pasal 10).

Misalnya, kompetensi diakui sebagai faktor yang memegang factor penting dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Sebagai contoh guru sebagai salah satu profesi, Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, menyatakan bahwa Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya Mendiknas RI melalui Permen Nomor 16 Tahun 2007 menetapkan Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Identifikasi kompetensi guru yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang valid untuk keberhasilan guru dalam pekerjaannya.

2. Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kata Standar menurut bahasa adalah ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan. Seperti kata Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.⁸

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas profesionalan.⁹

Standar kompetensi adalah ukuran kompetensi minimal yang harus dicapai peserta didik setelah mengikuti suatu proses pembelajaran pada satuan pendidikan tertentu. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.¹⁰

Jadi pengertian standar kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah kriteria minimal seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh Guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun pendidikan umum dengan kekhasan agama islam pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

⁸ Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁹ Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Ayat 1 Pasal 10).

¹⁰ Susilo, M. J. *Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan: Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*. (Yogyakarta: Pustaka, 2012), 97.

3. Dimensi, Karakteristik dan Komponen Pembentuk Kompetensi

a. Dimensi Kompetensi Individual

Spencer and Spencer (1993) dalam (Winanti, 2017), mengklasifikasikan dimensi dan kompetensi individual menjadi tiga, yaitu: ¹¹

1) Kompetensi intelektual,

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Kompetensi intelektual memiliki indikator, berikut:

- (a) Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- (b) Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- (c) Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreatifitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (1). peka terhadap masalah, (2). kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (3). mampu menghasilkan ide asli, dan (4).memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).

¹¹Marliana Budhiningtias Winanti "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)" *Majalah Ilmiah UNIKOM* .7: 2. (Februari, 2017), 253.

- (d) Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
- (e) Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
- (f) Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi: kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- (g) Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- (h) Kemampuan linguistik, yaitu; kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- (i) Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

2) Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional.

Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan, sebagai berikut:

- (a) Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan

orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.

- (b) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- (c) Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- (d) Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- (e) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- (f) Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial.

Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut:

- (a) Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.

- (b) Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- (c) Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.
- (d) Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- (e) Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (f) Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- (g) Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

Ada sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu:

- (a) Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif
- (b) Tingkat kesadaran diri yang tinggi
- (c) Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan
- (d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit
- (e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai
- (f) Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu
- (g) Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik
- (h) Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa
- (i) Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi

b. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam (Hutapea dan Thoha, 2014), yaitu:¹²

1) Pengetahuan(Knowledge)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diidentifikasi. Seseorang yang mengetahui tentang banyak hal belum tentu orang tersebut dapat melakukan apa yang dia ketahui.

2) Keterampilan(Skill)

Keahlian/Kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.

3) KonsepDiri(Self Concept)

Konsep diri (self concept) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehnya sejak kecil sampai saat tertentu.

4) CiriDiri (Traits)

Ciri diri adalah karakter bawaan diri, misalnya reaksi yang konsisten terhadap sesuatu. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.

5) Motif (Motiv)

Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan, dan perhatian (concern) yang biasanya terjadi tanpa disadari ini akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku seseorang.

¹²Parulian Hutapea dan Nurianna Thoha. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. cet ke3. (Jakarta: Gramedia. 2008), 28-30

c. **Komponen Pembentuk Kompetensi**

Komponen-komponen yang membentuk sebuah kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam (Winanti, 2017) adalah;¹³

- 1) *Motives*, yaitu konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang, sehingga me-nyebabkan suatu kejadian. Motif tingkah laku seperti me-ngendalikan, mengarahkan, membimbing, memilih untuk menghadapi kejadian atau tujuan tertentu.
- 2) *Traits*, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi tertentu.
- 3) *Self Concept*, yaitu sikap, nilai, atau imajinasi seseorang.
- 4) *Knowledge*, informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari knowledge test, sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang diperlakukan dalam pekerjaan.
- 5) *Skills*, yaitu kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

4. **Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kompetensi**

Zwell dalam (Wibowo, 2016), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu: ¹⁴

a. **Keyakinan dan Nilai-Nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

¹³ Winanti "Pengaruh Kompetensi" 255.

¹⁴ Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Cet 10 ed-5. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), . 283-286.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu Emosional

Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi
- 2) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja

- 3) Praktik pengambilan keputusan
- 4) Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang kepemimpinan.

5. Kompetensi dan indikator Kompetensi Pimpinan Pendidikan

a. Kompetensi Pimpinan Pendidikan

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mempunyai berbagai macam keterampilan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, menyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus mempunyai keterampilan berikut:¹⁵

1) Keterampilan dalam memimpin

Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan dalam menyusun rencana bersama mengajak anggota berpartisipasi memberi bantuan kepada anggota memupuk “*morale*” kelompok bersama-sama membuat keputusan menghindarkan *Working onthegroup* dan *working for the group* dan mengembangkan *working within the group*.

2) Keterampilan dalam hubungan Insani

Hubungan Insani adalah hubungan antar manusia atau yang biasa disebut dengan hubungan sosial seorang pemimpin harus memiliki kompetensi sosial yang artinya seorang pemimpin harus bisa membina hubungan baik dengan orang-orang disekitarnya.

3) Keterampilan dalam proses kelompok

Maksud proses kelompok adalah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota anggota kelompok semaksimal mungkin sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok dapat berkembang dan bermanfaat untuk ketercapaian tujuan kelompok.

¹⁵Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 128.

4) Keterampilan dalam administrasi personil.

Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian setiap anggota yang dimiliki secara efektif dan efisien.

5) Keterampilan dalam menilai.

Penilaian atau evaluasi adalah suatu usaha untuk mengetahui sejauh mana suatu kegiatan sudah terlaksana atau sejauh mana tujuan telah tercapai untuk selanjutnya dilakukan evaluasi ke arah yang lebih baik.

b. Indikator Kompetensi Kepala Sekolah

Sementara, Priansa dan Somad (2014), berpendapat bahwa kompetensi kepala sekolah terbentuk atas sejumlah indikator yang komprehensif saling menunjang dan sinergis yang terdiri dari:¹⁶

1) Kompetensi kepribadian.

Kompetensi kepribadian kepala sekolah dapat dilihat dari kepribadian kepala sekolah menyangkut Akhlak Yang Mulia mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia menjadi teladan bagi komunitas di sekolah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian sebagai kepala sekolah yaitu:

- (a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- (b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri.
- (c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.

¹⁶Donni Juni Priansa dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 56.

(e) Memiliki Bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal mengelola sarana dan prasarana sekolah dan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dan stakeholder.

3) Kompetensi kewirausahaan.

Kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan Mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat bermental usaha.

4) Kompetensi supervisi.

Kompetensi supervisi kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Kompetensi sosial.

Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi bergaul bekerja sama dan memberi kepada orang lain. Dengan kata lain Kompetensi sosial merupakan kemampuan untuk dapat hidup bersama di lingkungan sosialnya bekerja sama dengan lingkungan sosialnya dan memberikan kontribusi positif kepada lingkungan sosialnya.

B. Syarat dan Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Makna dan Hakikat Jenis Kepala madrasah

Kepala madrasah adalah pimpinan madrasah.¹⁷ Selanjutnya dalam PMA Nomor 24 Tahun 2018 pasal 2, kepala madrasah di bagi menjadi tiga bagian dilihat dari tempat penugasannya:¹⁸

- a. Kepala sekolah atau Madrasah statusnya adalah pegawai negeri sipil (PNS) bertugas di madrasah yang diselenggarakan pemerintah (madrasah negeri)
- b. Kepala sekolah atau Madrasah statusnya adalah PNS yang bertugas di madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta)
- c. Kepala sekolah atau Madrasah statusnya Bukan PNS yang bertugas di madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta)

2. Syarat Menjadi Kepala madrasah

Syarat Menjadi Kepala Madrasah Menurut PMA Nomor 24 tentang perubahan atas PMA Nomor 58 Tahun 2017. Setelah adanya PMA yang baru ini berarti sudah merubah syarat-syarat menjadi kepala madrasah yang diatur pada PMA sebelumnya yaitu PMA Nomor 58 Tahun 2017. Syaratnya adalah sebagai berikut:¹⁹

- a. Beragama Islam
- b. Memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an
- c. Berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
- d. Memiliki pengalaman manajerial di Madrasah
- e. Memiliki sertifikat pendidik
- f. Berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat;
- g. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat

¹⁷ Peraturan Menteri Agama RI Nomor 24 Tahun 2018 kepala madrasah (pasal 1 ayat 2)

¹⁸ PMA No. 24 tahun 2018 (pasal 2)

¹⁹ PMA No. 24 tahun 2018 (pasal 6)

- h. Memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan inpassing bagi guru bukan pegawai negeri sipil;
- i. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah;
- j. Tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- k. Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- l. Diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

Dari keduabelas syarat tersebut, dibedakan untuk beberapa jenis kepala madrasah sebagai berikut:

- a. PNS di madrasah negeri, harus memenuhi keduabelas syarat tersebut
- b. PNS di madrasah swasta, harus memenuhi keduabelas syarat tersebut
- c. Non PNS di madrasah swasta, memenuhi kecuali syarat kelima dan kedelapan
- d. Non PNS di madrasah swasta baru, memenuhi kecuali syarat keempat, kelima, ketujuh, dan kedelapan.

3. Kompetensi Kepala madrasah

Kompetensi Kepala Madrasah berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah, pada Pasal 8, ayat (1) bahwa: Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi: kepribadian; manajerial; kewirausahaan; supervisi; dan sosial. ²⁰

a. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dalam hal:

- 1) mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan

²⁰ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah, (pasal 8).

bagi komunitas Madrasah;

- 2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
- 3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah;
- 4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
- 5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai Kepala Madrasah;
- 6) memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin Madrasah.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dalam hal:

- 1) menyusun perencanaan Madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
- 2) mengembangkan Madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) memimpin Madrasah untuk pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal;
- 4) mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- 5) menciptakan budaya dan iklim Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
- 7) mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- 8) mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
- 9) mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- 10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- 11) mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;

- 12) mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
- 13) mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di Madrasah;
- 14) mengelola sistem informasi Madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- 15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah;
- 16) melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dalam hal:

- 1) menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi Madrasah;
- 2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
- 3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah;
- 4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah; dan
- 5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dalam hal:

- 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
- 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e dalam hal:

- 1) bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan Madrasah;
- 2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
- 3) memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.

C. Syarat dan Kompetensi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Berdasar pada Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor/Ketua pada Perguruan Tinggi Keagamaan.

1. Maksud dan hakikat Pimpinan Perguruan Tinggi

Pemimpin perguruan tinggi adalah Rektor pada Universitas dan Institut, Ketua pada sekolah tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama.²¹

2. Persyaratan bakal calon Rektor/Ketua

Persyaratan bakal calon Rektor/Ketua:²²

a. Persyaratan Umum

Persyaratan umum meliputi:

- 1) calon berstatus Pegawai Negeri Sipil yang memiliki pengalaman jabatan sebagai dosen;
- 2) calon beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- 3) calon berusia paling tinggi 60 (enam puluh) tahun pada saat berakhirnya masa jabatan rektor yang sedang menjabat;
- 4) calon memiliki pengalaman manajerial pada perguruan tinggi paling rendah sebagai ketua jurusan atau sebutan lain paling singkat 2 (dua) tahun;
- 5) calon menyerahkan surat keterangan sehat dari dokter pemerintah;
- 6) calon tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;

²¹Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015 tentang *Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor/Ketua pada Perguruan Tinggi Keagamaan*. (pasal 1 ayat 2)

²² PMA No 68 tahun 2015 (pasal 3)

- 7) calon tidak sedang dipidana berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap;
- 8) calon mencalonkan diri menjadi rektor secara tertulis;
- 9) calon menyerahkan pernyataan tertulis meliputi:
 - (a) Visi dan Misi kepemimpinan;
 - (b) Program peningkatan mutu Perguruan Tinggi

b. Persyaratan Khusus

Persyaratan khusus meliputi:

- 1) lulusan program Doktor (S3); dan
- 2) memiliki jabatan fungsional Profesor bagi calon Rektor Universitas dan paling rendah Lektor Kepala bagi calon Rektor Institut dan Ketua Sekolah Tinggi.

3. Kompetensi Pimpinan Perguruan Tinggi

Pimpinan perguruan tinggi harus kompeten, karena “kompetensi merupakan pilarnya kinerja” Abin Syamsuddin, (1996) dalam (Stevy Moniharapon 2018),. pengelolaan perguruan tinggi tugas dan tanggung jawab pimpinan sangat ditekankan pentingnya, yakni: ²³

- a. pimpinan perguruan tinggi harus memiliki visi tentang lembaga yang dipimpinnnya, dan harus mampu mengkomunikasikan visi itu kepada seluruh karyawan dan mahasiswa serta masyarakat umum, serta membimbing pemimpin bawahan menjabarkan visi itu menjadi program kerja berkesinambungan,
- b. mampu berkomunikasi dengan seluruh karyawan, mahasiswa dan masyarakat,
- c. mampu memberikan perhatian utama pada peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa dan stakeholder..
- d. Pimpinan perguruan tinggi harus memiliki kreativitas, karena kreativitas dari langkah yang dikembangkan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu keberhasilan organisasi .

²³Stevy Moniharapon “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Kopertis Wilayah Xii Di Kota Ambon” *Jurnal Manis*. 2:2, (Agustus 2018), 48.

Untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, kepemimpinan Pimpinan Perguruan tinggi Islam hendaknya merujuk kepada:²⁴

- a. karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin dalam setiap sikap dan tindakannya;
- b. kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan; dan
- c. kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan Pimpinan perguruan tinggi Islam yang tidak kalah pentingnya adalah menjabarkan dan menginternalisasi visi perguruan tinggi Islam. Visi adalah penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Definisi lain menyatakan bahwa visi atau wawasan adalah suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (competence), kebolehan (ability), dan kebiasaan (self efficacy) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan. Definisi tersebut sesuai dengan pendapat Sanusi bahwa visi atau wawasan adalah penglihatan yang mendalam, mengandung pengetahuan (kognitif), kecintaan (afektif), dan kepedulian terhadap profesi serta kemampuan (konatif).²⁵

Visi atau wawasan pada dasarnya bukanlah sekadar penglihatan kasat mata, melainkan suatu penglihatan yang didasari kekuatan mental batiniah dalam cakupan kognitif, afektif, dan psikomotorik. Visi terbentuk dengan dasar kecerdasan, penghayatan nilai-nilai, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan khusus yang konseptual, pemecahan masalah serta daya-daya perilaku lain yang dijadikan unggulan.

Dengan kata lain, visi merupakan intisari endapan dari suatu sistem nilai dan kaidah yang diberlakukan. Pendapat yang senada menyatakan bahwa terbentuknya visi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya: pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi keilmuan serta berbagai kegiatan intelektual lain yang dapat membentuk pola pikir tertentu.

²⁴M. Ihsan Dacholfany “Peran Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam Dalam Pembangunan Peradaban Islami” *NIZAM: Jurnal Studi Keislaman*, 1: 02 (Desember 2013), 7-8.

²⁵ Achmad Sanusi, *Pola Karakter Tokoh Indonesia*, (Bandung: UPI, 2011),.36

Menjadi pimpinan di perguruan tinggi Islam, tidak semudah menjadi pimpinan di kampus swasta. Pimpinan perguruan tinggi Islam negeri harus merujuk pada Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (sekarang Mendikbud) Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor/Ketua/Direktur pada perguruan negeri yang diselenggarakan oleh Pemerintah.²⁶

D. Syarat dan Kompetensi Kepemimpinan Pondok Pesantren

1. Makna Hakikat Pimpinan Pondok Pesantren

Kiai sebagai pemimpin di pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Kiai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum pendidikan agama Islam, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan pembelajaran berkaitan dengan ilmu ilmu yang diajarkan di pesantren.²⁷

2. Syarat Pimpinan Pondok Pesantren

Kepemimpinan Kiai ditaati karena memiliki penguasaan informasi, keahlian profesional, dan kekuatan moral. Pesona pribadi yang ditampilkan menjadikan seorang Kiai dicintai dan dijadikan panutan sebagai figur yang diteladani dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya. Semakin konsisten dan konsekwen seorang Kiai memenuhi kriteria dan prasyarat kepemimpinan ideal tersebut, maka makin kuat pula ia dijadikan tokoh pemimpin, tidak hanya oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya, melainkan juga oleh seluruh umat Islam maupun masyarakat luas dalam skala regional, nasional maupun internasional. Calon pemimpin pesantren adalah mereka yang;²⁸

- a. memiliki kemauan memikul tanggung jawab tugas-tugas dan peranan yang harus dilakukannya;
- b. mampu melihat dan menanggapi realitas nyata menggunakan daya persepsi dan kepekaan tinggi terhadap semua situasi organisasi yang dipimpinnya;

²⁶M. Ihsan Dacholfany “Peran Kepemimpinan”, 9.

²⁷Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*. Cet ke-3. (Malang: Kalimashada Press. 2011), 45.

²⁸Syaiful Sagala. “Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren” *Jurnal Tarbiyah*, 22: 2, (Desember 2015), 220

- c. mampu menetapkan prioritas secara tepat dalam perencanaan, persiapan, dan alat-alat yang akan digunakan dibawah kewenangannya, sebelum dia sendiri melaksanakan tugas-tugasnya; dan
- d. memberi informasi dengan cermat, tepat, dan jelas. Menerima informasi dari luar dengan kepekaan tinggi.

3. Kompetensi Pimpinan Pondok Pesantren

Kepemimpinan pesantren yang efektif dalam menggerakkan internal *management* perlu:²⁹

- a. memiliki komitmen secara konsisten pada proses yang berkualitas;
- b. senantiasa meningkatkan kinerja dan motivasi;
- c. terus menerus memperbaiki sistem perencanaan dan penganggaran yang mencerminkan prioritas;
- d. mengatur mekanisme pengawasan internal, evaluasi, sistem dan prosedur pengambilan keputusan yang efisien;
- e. optimalisasi pemanfaatan sumberdaya dan sumber dana; dan
- f. transparansi penggunaan dana dan akses informasi yang luas.

Kepemimpinan yang efektif tergantung pada desain organisasi dan pelaksanaan fungsi komponen organisasi dalam pengelolaan informasi, partisipasi, perencanaan, pengawasan dan pembuatan kebijakan dalam pelaksanaan tugas pokok pesantren.

Sebagai seorang Kiai yang mumpuni mereka memiliki kapasitas intelektual dan kognitif pemimpin yang tinggi:³⁰

- a. menciptakan dan membangun visi yang bisa disebarkan melalui ajaran agama Islam;
- b. melihat setiap situasi yang menantang sebagai sebuah kasus yang unik dan memiliki potensi yang sama dengan situasi sebelumnya;
- c. menyajikan dan mencari solusi kreatif dari situasi-situasi yang sulit;
- d. imajinatif, fleksibel dan dapat berpikir cepat serta arif dalam menentukan kebijakan;
- e. dapat mengetahui sebab dari suatu masalah dan mengantisipasinya pada kesulitan mendatang;

²⁹Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. (Jakarta: Nimas Multima. 2006), 63.

³⁰ Syaiful Sagala. "Manajemen Dan Kepemimpinan...", 218

- f. mampu merefleksikan penampilannya dan belajar dari kesalahan;
- g. dapat berpikir secara menyeluruh dan bisa menyajikan solusi alternatif pada berbagai masalah;
- h. dapat menganalisis isu dan rancangan yang rumit, dan menerapkan respon yang memadai; dan
- i. memahami konteks yang lebih luas, pada pondok pesantren dan lingkungan masyarakatnya. Kapasitas intelektual yang mereka miliki ini mengantarkan mereka menjadi ulama dan pemimpin umat yang amat berjasa memajukan pemikiran Islam.

Keunggulan kepemimpinan Kiai adalah kemampuannya menjaga moralitas yang tinggi maupun sebagai orang alim. Nilai, integritas dan kecakapan interpersonal Kiai sebagai pemimpin cukup tinggi yaitu:³¹

- a. memberi dukungan dan tidak menjatuhkan orang;
- b. memperlakukan santri dan jamaahnya secara setara dan mendengarkan secara seksama;
- c. teratur dan efisien, antusias dan peduli pada pendidikan serta memiliki rasa humor;
- d. beretika tinggi, dapat dipercaya, dan berkomitmen untuk menyelesaikan segala sesuatu dengan baik;
- e. tenang dan tidak bertindak di luar batas bila terjadi kesalahan;
- f. dapat menerima perbedaan membingungkan;
- g. tidak memaksakan pandangannya atau selalu ingin memenangkan argumentasi, mau mencoba dan mengambil resiko;
- h. memiliki ketertarikan yang lebih luas daripada sekedar bekerja;
- i. membangun hubungan yang efektif dan mau belajar dari kesalahan;
- j. menerima perubahan sebagai sesuatu yang tidak bisa dielakkan; dan
- k. berorientasi pada aksi dan berkomitmen untuk memimpin dengan memberi teladan (uswatun hasanah).

³¹ Syaiful Sagala. "Manajemen Dan Kepemimpinan... ", 219

BAB XII

MITOS-MITOS KEPEMIMPINAN

Seorang pemimpin idealnya memiliki kemauan dan kemampuan untuk membangun kerja bersama-sama dan memiliki semangat yang tinggi untuk mencapainya. Kemauan dan kemampuan ini tidak bersifat seragam, tetapi berbeda-beda kadarnya pada setiap pemimpin. Kemauan dan kemampuan ini adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemahaman tentang kompetensi dasar kepemimpinan ini pada akhirnya membawa kita ke arah pemikiran tentang adanya peran-peran kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin. Para pemimpin yang memiliki semangat tinggi untuk mencapai kemajuan, akan menunjukkan peran-peran yang dinamik, enerjetik, dan progresif; sementara yang semangatnya sedang-sedang saja maka peran-peran yang diambilnya akan kurang dinamik.

Proses pemahaman tentang kompetensi dasar pemimpin harus diawali dengan pemahaman bahwa sesungguhnya ada mitos-mitos yang sudah berkembang tentang pemimpin. Mitos-mitos tersebut disadari atau tidak ternyata mempengaruhi pengembangan ide-ide dalam organisasi. Pegangannya adalah berbagai teori kepemimpinan, bukan mitos kepemimpinan. Sejumlah orang menyadari sulitnya menjadi pemimpin sekalipun ia menginginkan posisi itu, tetapi sejumlah orang lalai menyadari bahwa menjadi pemimpin yang berhasil memerlukan pengorbanan waktu dan pikiran untuk mempelajarinya. Peminat kepemimpinan telah berhutang budi pada moyang intelektual studi ini karena telah banyak teori terpublikasikan dan kini tinggal mempelajarinya saja.

Orang sering lalai berpikir bahwa kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membuka ruang bagi seseorang untuk berpikir bahwa dalam dunia yang terlipat ini tiap orang dapat menjadi pemimpin. Tiap orang dapat saja merasa memiliki tingkat pengetahuan yang tidak jauh berbeda atau bahkan sama karena kemajuan teknologi informasi sangat memungkinkan untuk itu. Jadi, kalau dulu pemimpin dapat saja menjadi sumber pengetahuan dan informasi yang bermanfaat bagi kelompoknya, maka keadaan itu tidak lagi mudah ditemukan pada saat ini. Dikotomi pemimpin dan yang dipimpin menjadi diperpendek jaraknya sehingga tidak lagi seberbeda sebagaimana keadaannya sebelum pengetahuan dan teknologi semaju saat ini.

A. Mengenal Lebih dekat dengan Mitos Kepimpinan

1. Makna dan Hakikat Mitos Kepimpinan

Secara etimologi, kata "mitos" dapat diartikan (1) cerita tentang dewa-dewa yang berhubungan dengan bermacam kekuatan gaib; (2) cerita tentang asal-usul semesta alam atau suatu bangsa yang mengandung hal-hal yang ajaib. Adapun "mitologi" artinya (1) "mitos" yang bersangkutan dgn dewa-dewa dan tokoh-tokoh legendaris di suatu bangsa; (2) pengetahuan tentang mitos Yunani kumpulan legenda Yunani tentang dewa-dewidan pahlawan Yunani yang disebarkan secara lisan mitologis, sesuai dengan atau bersifat mitologi.¹

Istilah "mitos" adalah sebuah keyakinan yang tidak akurat dan bahkan salah atau palsu, namun dipercaya oleh sebagian umat manusia sebagai sebuah kebenaran atau kesesatan. Mitos seorang pemimpin dimana ia dipercaya memberikan pengaruh yang sangat kuat agar orang lain menjadi pengikutnya. Fakta menunjukkan, di setiap pergantian kepemimpinan, baik di tingkat nasional maupun lokal, mitos menjadi pemimpin bermunculan sebagai pembenar.²

Banyak orang mempercayai bahwa kepemimpinan itu bermula dari luar ke dalam, padahal yang sebenarnya kepemimpinan itu datang dari dalam ke luar. John Kotter menyatakan 90% keberhasilan pemimpin melakukan perubahan bersumber dari hati atau perasaannya. Sebuah hukum dalam kepemimpinan, "Sentuhlah hati, baru minta tolong", makna sentuhkan hati calon pemilih baru minta tolong dipilih".³ Stephen R. Covey menyatakan, "mengerti dahulu, baru minta dimengerti"⁴ Oleh karena itu, mengembangkan diri sebagai pemimpin

¹ Tim Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Tim Pusat Bahasa Diknas, 2008), 962

²Aswandi, *Mitos Menjadi Pemimpin*. Taesedia dalam <https://opiniaswandi.wordpress.com/2018/03/14/> (diakses tanggal 3 September 2019).

³ John Kotter., *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, *Harvard Business Review*, 1-10. (2007, January), 211.

⁴ Covey, Stephen R. *Kepemimpinan Berprinsip*. (Penerjemah: Pandu) (Jakarta: Binarupa Aksara, 2015)109

dimulai dengan mengenali kunci keyakinan diri sendiri; yang dimulai dengan sistem nilai kita, dan pemimpin mempertahankan apa yang mereka yakini.

Apa yang ada di luar diri seorang pemimpin tidak terlalu penting. Faktanya, “Ketika kita hidup, orang tidak mengingat kita lantaran apa yang kita lakukan untuk diri kita sendiri, mereka mengenang kita dari apa yang kita perbuat untuk mereka.

Pemimpin sejati yang menjadi teladan lebih tertarik pada keberhasilan orang lain dari pada keberhasilan dirinya sendiri. Memimpin bukan tentang apa yang kita dapatkan dari orang lain, tetapi mengenai apa yang diperoleh orang lain dari kita. Pemimpin yang melihat peran mereka sebagai pelayanan kepada orang lain meninggalkan warisan paling abadi, karena orang mau mengikuti pemimpin yang memberikan perhatian tulusnya.

Pemimpin sejati yang memiliki pengaruh besar awalnya tampak seperti pelayan (*servant leader*) dan kenyataan sederhana ini adalah kunci menuju keagungan sebagai seorang pemimpin”.⁵ .

2. Mitos Menjadi Seorang Pemimpin

Mitos menjadi seorang pemimpin, dimana sebagian orang percaya bahwa ditangan pemudalah terwujud kepemimpinan yang efektif di negeri ini, Sebuah ungkapan, “Beri aku sepuluh orang pemuda, akan kubangun bangsa ini”. Mereka lupa banyak pemimpin sejati, seperti Wilston Churchill, seorang pemimpin yang sangat dihormati dan dikagumi menjadi perdana menteri Inggris ketika beliau berusia 66 tahun, India menjadi sebuah negara yang disegani karena dipimpin oleh Mahatma Gandhi yang berusia 77 tahun yang mengajarkan melawan kekerasan tanpa kekerasan.

Mitos menjadi seorang pemimpin lainnya berkeyakinan bahwa seorang pemimpin haruslah berpendidikan tinggi. Mereka lupa banyak pemimpin sejati yang pengaruhnya masih terasa hingga saat ini adalah para pemimpin yang drop out sekolahnya. Presiden Amerika Serikat yang paling berpengaruh dan menjadi

⁵ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *A leader's legacy*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2007), 331

soko guru bagi presiden setelahnya adalah Truman, yakni seorang presiden yang berpendidikan setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Mitos sebagai tantangan kepemimpinan

Kouzes & Posner (1999) dalam bukunya “*The Leadership Challenge*” menyebutkan ada beberapa mitos yang menjadi tantangan kepemimpinan, yakni mitos:⁶

- a. Pemimpin sebagai pembangkang yang menarik sekelompok pengikut dengan tindakan yang berani. Diyakini kehadirannya melalui proses revolusi atau perebutan kekuasaan;
- b. Pemimpin harus berasal dari mereka bersifat tenang, menjauh, dan memisahkan emosi dari pekerjaannya, yang sebenarnya justru pemimpin efektif adalah seorang pemimpin yang cerdas emosinya;
- c. Pemimpin harus karismatik atau memiliki bakat khusus. Peter F. Drucker, bapak manajemen modern menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik tidak diperlukan saat ini;
- d. Pemimpin adalah posisi, tempat, dan kedudukan. Yang benar tidaklah demikian, satu kata kunci pemimpin adalah influence yakni kemampuan mempengaruhi orang lain;
- e. Pemimpin adalah seseorang yang berada di puncak sunyi, Namun tidaklah demikian, pemimpin tidak berada di puncak gunung dan di ruang hampa, melainkan berada di akar rumput;
- f. Kepemimpinan dicangkan hanya untuk sedikit orang diantara kita atau kepemimpinan untuk kalangan terbatas. Tafsir mitos ini bermacam ragam, seperti menjadi seorang pemimpin haruslah berdarah biru, menjadi seorang pemimpin adalah sebuah warisan, istilah sekarang dinasti.

3. Mitos Yang Menjebak Pimpinan

Salah satu tugas seorang leader adalah menginspirasi dan memotivasi anggota timnya agar kinerjanya terus meningkat, bertumbuh, berlomba dalam

⁶Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. *The leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things Done in Organizations*. (San Fransisco: Jossey-Bass, 1999), 511.

kebaikan dan mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Nah, banyak leader yang keliru dalam memotivasi dan menginspirasi anggota timnya. Mereka terjebak dalam mitos-mitos yang ada. Menurut McNamara (2005) ada tiga mitos yang sering menjebak para leader saat memotivasi anggota timnya:⁷

- a. Uang adalah motivator terbaik. Sehingga saat mereka memotivasi anggota timnya, sang leader selalu menyampaikan bonus, komisi, fee yang akan diterima mereka bila target tercapai atau pekerjaan mereka baik. Benarkah uang motivator terbaik? Ternyata jawabannya, TIDAK selalu. Motivasi seseorang melakukan sesuatu ternyata tidak selalu uang, tetapi ada karena value, lingkungan, kepedulian dan tanggungjawab yang ada pada dirinya. Bahkan, memotivasi dengan “mendewakan” uang justru bisa merusak mental anggota tim menjadi mental yang sangat transaksional dan menyulitkan saat diajak untuk melakukan transformasi dan memunculkan kreativitas.
- b. Sebagai pemimpin sayalah motivator mereka. TIDAK. Motivator terbaik adalah diri mereka sendiri, tugas pemimpin memunculkan pemicu agar mereka tergerak dengan sendirinya. Bisa dengan mengajukan pertanyaan, memberikan tantangan, inspirasi dan hal-hal lain yang bisa menyentuh hot button mereka. Begitu karyawan tergerak atas kesadaran sendiri, saat itulah energinya begitu tinggi dan kontribusi bagi tim akan semakin besar.
- c. Ketakutan adalah motivator yang dahsyat. Saya pun mengatakan TIDAK, Anda keliru. Pemimpin perlu menghindari anggota timnya terintimidasi. Sebab saat mereka terintimidasi, yang terjadi tiga kemungkinan, lawan, diam atau lari. Memang boleh jadi anggota tim termotivasi saat Anda memberikan ancaman. Tetapi percayalah, itu hanya sementara dan tidak bertahan lama.

B. Pemahaman Terhadap Mitos-Mitos Kepimpinan

Banyak orang berpikir bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki gelar atau posisi tertentu. Tapi, tahukah kamu bahwa gelar dan posisi itu tidak penting apabila tim kamu tidak mengikuti apa yang kamu inginkan? Perlu disadari,

⁷McNamara, T. P. *Essays in cognitive psychology. Semantic priming: Perspectives from memory and word recognition.* (New York, NY, US: Psychology. 2005), 307.

kepemimpinan sejati tidak berasal dari penugasan atau anugerah. Kepemimpinan hanya berasal dari pengaruh.

Mitos paling umum berkembang soal kepemimpinan adalah, “*Leaders are born, not made.*”/Pemimpin dilahirkan, bukan dibuat”. Mitos ini tidak bisa disalahkan karena pada jaman dahulu untuk menjadi pemimpin ditentukan dari kelahiran, contohnya yaitu bagaimana seorang menjadi raja. Namun, jaman sudah berubah. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, asalkan mau belajar dan mengembangkan kemampuan memimpinnya. Sebagai contoh, ketika kamu ditunjuk menjadi seorang pemimpin, hal itu tidak otomatis membuat kamu menjadi pemimpin. Kamu baru bisa dianggap sebagai pemimpin apabila tim kamu mengakui kamu sebagai pemimpinnya. Lebih menarik lagi, coba perhatikan di sekelilingmu, pasti ada beberapa orang yang bekerja di dalam organisasi, walaupun tidak berada pada posisi puncak, tapi mampu mempengaruhi rekan kerja, bawahan, bahkan atasannya.

Bukan cuma mitos bahwa seorang pemimpin ditentukan dari takdir, ternyata ada banyak pemahaman yang keliru, berikut adalah lima mitos yang salah soal kepemimpinan: John C. Maxwell (2004) dalam bukunya “*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*” mengemukakan 5 (lima) mitos kepemimpinan, yaitu:⁸

1. Mitos Manajemen

Mitos Manajemen, terdapat suatu kesalahan yang meluas hingga saat ini, bahwa menjadi pemimpin dan manajer adalah sama, sesungguhnya tidaklah demikian. Satu kata digunakan untuk membedakan pemimpin dari manajer, yakni pemimpin melakukan “yang” benar, sedangkan manajer melakukan “dengan” benar, pemimpin bekerja menggunakan sebagian besar kapasitas otak kanannya, sementara manajer bekerja menggunakan sebagian besar otak kirinya. Contohnya, presiden, gubernur, bupati dan walikota adalah pemimpin sedangkan menteri, kepala SKPD adalah manajer. Perbedaan pemimpin dan manajer tersebut berimplikasi pada proses pemilihannya. Seorang pemimpin dipilih secara

⁸Maxwell, C. John. *The 21 Irrefutable Laws Of Leadership*, Terjemahan: Arvin Saputra (Batam: Interaksara, 2004), 172

langsung oleh konstituen yang telah memenuhi persyaratan sebagai pemilih, sedangkan manajer diangkat langsung oleh pemimpinnya.

2. Mitos Usahawan

Mitos Usahawan, semua pramuniaga serta usahawan adalah pemimpin. Faktanya tidak demikian, Orang mungkin saja membeli barang yang dijualnya, tetapi tidak menjadi pengikutnya atau mau dipimpinnya.

3. Mitos Pengetahuan

Mitos Pengetahuan, kebanyakan orang masih percaya bahwa pengetahuan adalah inti kepemimpinan atau seorang pemimpin adalah seseorang berpendidikan tinggi atau sarjana, Namun tidak otomatis demikian, karena banyak pemimpin kemampuan berpikirnya tinggi, tetapi kemampuannya mempengaruhi dan berhubungan dengan orang lain sangat-sangat rendah atau idiot, akhirnya ia gagal menjadi seorang pemimpin. Faktanya, banyak orang pintar dan berbakat, jangankan memimpin orang lain, memimpin dirinya sendiri saja, mereka tidak bisa.

4. Mitos Pelopor

Mitos Pelopor, sebuah konsep keliru bahwa siapapun yang ada di depan kerumunan orang banyak adalah seorang pemimpin. Namun menjadi yang pertama tidaklah selalu sama dengan memimpin. Untuk menjadi pemimpin, seseorang bukan saja harus berdiri di depan, melainkan juga berhasil membuat orang mengikuti di belakangnya, mengikuti pemimpinnya dan menindaklanjuti visinya. Namun penulis percaya bahwa seorang pemimpin terkadang harus berada di depan, berada di tengah dan kadang-kadang berada di belakang, demikian Ki Hadjar Dewantara mengajarkan.

5. Mitos Posisi,

Mitos Posisi, kesalah pengertian terbesar tentang kepemimpinan adalah orang menyangka kepemimpinan itu di dasarkan pada posisi, padahal bukan. Stanley Huffty menegaskan, bahwa “Bukan posisi yang menjadikan seseorang pemimpin, justru kepemimpinanlah yang membuat dan mengangkat seseorang pada sebuah posisi”.

Kouzes & Posner (1999), seorang pakar kepemimpinan abad ini berulang kali mengingatkan bahwa mitos atau keyakinan palsu tentang kepemimpinan yang paling merusak dari segala mitos kepemimpinan lainnya dimana adanya suatu keyakinan bahwa menjadi seorang pemimpin itu diperuntukan bagi sedikit orang atau menjadi seorang hanya untuk kalangan terbatas atau tertentu saja, seperti pemimpin harus berdarah biru dan pemimpin pewaris dinasti. Penelitian menunjukkan kurang dari 30% keberhasilan kepemimpinan itu diwariskan (faktor keturunan), selebihnya keberhasilan kepemimpinan tersebut karena proses pembelajaran atau dipelajari.⁹

C. Mitos Kepemimpinan yang berkembang di masyarakat

Kepercayaan masyarakat terhadap mitos dibuktikan dengan aplikasinya terhadap kehidupan. Mitos bukan hanya dikisahkan, tetapi dihayati secara turun temurun. Mitos yang menceritakan kejadian khusus mempengaruhi kesadaran masyarakat. Mitos menjadi teladan yang baku dan harus diikuti. Masyarakat tidak berani keluar dari mitos tersebut karena mitos dinilai sebagai kebenaran yang dapat merubah kehidupan manusia. Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan atau keyakinankeyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Mitos ini disadari atau tidak mempengaruhi pengembangan pemimpin dalam organisasi. Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu:¹⁰

1. ‘The Birthright Myth (pemimpin itu dilahirkan, bukan dihasilkan)

Mitos ini memiliki akar budaya yang sangat kuat. Para pendukung mitos ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin itu memang dari “sananya” sudah ditakdirkan sebagai “pahlawan” yang bercirikan memiliki kekuatan fisik, semangat, kemampuan, dan kebijaksanaan yang super berbeda dengan orang biasa. Pemimpin-pemimpin dunia seperti Soekarno, Gamal Abdul Nasser, Lincoln, Napoleon Bonaparte, Stalin, Hirohito, dan sebagainya adalah tokoh-tokoh yang oleh para pendukung mitos ini dipandang sebagai contoh nyata kebenaran

⁹Kouzes & Posner . *The Leadership Challenge*....., 511

¹⁰ L Aslichati *Modul Kepemimpinan 2014*. tersedia dalam *repository.ut.ac.id* › *ADPU4334-MI* (diakses tanggal 4 September 2019).

pandangan bahwa pemimpin itu memang dilahirkan. Contoh lain yang dekat dengan kita adalah terpilihnya Megawati Soekarnoputri sebagai Presiden Republik Indonesia. Faktor yang paling menentukan bukanlah kemauan, kemampuan, dan kebijaksanaan Megawati memimpin bangsa Indonesia melepaskan diri dari krisis dan keterpurukan yang berkepanjangan, tetapi lebih karena Megawati adalah anak Soekarno Sang Proklamator.

Jika ditanya, dari mana para pemimpin tersebut memiliki karakter tersebut, para pendukung mitos ini tidak mampu memberikan penjelasan, paling-paling menunjuk pada keturunan, misalnya keturunan “darah biru”. Mereka juga tidak mampu menjelaskan bagaimana proses transfer karakter tersebut terjadi, apakah karakter tersebut juga dapat ditransfer ke orang lain. Yang jelas, mereka memandang pemimpin sebagai pribadi unik, misterius, dan berbeda dengan orang-orang kebanyakan.

Mitos ini berbahaya jika diterapkan dalam organisasi bisnis atau organisasi-organisasi lainnya, sebab dengan menganggap bahwa yang dapat menjadi pemimpin adalah orang-orang yang merupakan keturunan orang yang superior di antara yang lainnya, berarti organisasi itu akan menutup pengembangan dan regenerasi kepemimpinan. Jika ini terjadi maka tidak ada gunanya segala bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi karena kepemimpinan akan selalu dipegang oleh orang yang memang “ditakdirkan” menjadi pemimpin, bukan yang dididik dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

2. *The For-All-Seasons Myth*: (Sekali pemimpin, tetap pemimpin)

Mitos ini mirip dengan mitos *the Birthright*, hanya bedanya jika mitos *the Birthright* menekankan pada faktor keturunan, mitos *the For-All-Seasons* menekankan pada faktor karakter dan prestasi yang dicapai (track record).

Kerap kali kita dengar atau alami dalam proses pemilihan pemimpin, para pemilih memilih pemimpin atas dasar pertimbangan prestasi atau apa saja yang sudah pernah dilakukan dan dihasilkan oleh calon pemimpin tersebut. Misalnya, seorang Bupati terpilih karena dulu waktu menjadi Kepala Desa dia berhasil membangun desanya, dari sebelumnya desa tertinggal menjadi desa teladan

tingkat Kabupaten. Dalam pandangan mitos ini sang Kepala Desa yang berhasil membangun desanya pasti juga berhasil mengembangkan Kabupaten yang akan dipimpinya. Ketika nanti menjadi Bupati, dia pun pasti akan mampu menunjukkan keberhasilan yang sama, dan seterusnya.

Pada kenyataannya, mitos ini tidak selamanya benar karena keberhasilan seseorang, termasuk pemimpin sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin pada masa lalu, dalam jabatan dan pekerjaannya yang dulu, dipengaruhi oleh kondisi dan situasi yang ada saat itu. Dalam kondisi dan situasi yang lain, belum tentu keberhasilan yang sama dapat dia capai sebagus yang pernah dicapainya.

Pada kasus Kepala Desa yang berhasil mengembangkan desanya menjadi desa teladan tingkat Kabupaten, hal yang mendukungnya mungkin saja semangat dan kemauan keras seluruh warga desa tersebut untuk menjadi lebih baik, keluar dari predikat desa tertinggal. Semangat dan kemauan yang keras dari seluruh warga itu memudahkan sang kepala desa merealisasikan ide-idenya. Semangat dan kemauan yang keras dari seluruh warga itu juga mampu mendorong semangat bekerja bersama-sama demi kemajuan desa pada diri seluruh perangkat desa sehingga kerja sama dan koordinasi lebih mudah dilakukan. Keseluruhan faktor tersebut memberikan sumbangan yang sangat besar pada keberhasilan kepala desa dalam mengembangkan desanya menjadi desa teladan tingkat Kabupaten.

Ketika sang kepala desa menjadi Bupati, yang tidak hanya memimpin satu desa, tetapi sekian banyak desa, yang belum tentu memiliki kondisi dan situasi yang sama maka tidak dapat dipastikan bahwa dia akan mampu mencapai keberhasilan yang sama. Setidaknya, dibutuhkan waktu yang cukup untuk sang kepala desa beradaptasi lebih dulu dengan kondisi dan situasi yang baru.

Contoh lain, serombongan regu SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman memberikan pertolongan dan penyelamatan korban-korban musibah bencana alam, melakukan ekspedisi arung jeram di sungai yang lokasinya masih perawan bersama dengan beberapa orang anggota SAR

pemula. Mulanya rombongan ini berangkat tanpa ada pemimpin, artinya semua anggota menjadi pemimpin sekaligus anggota. Dalam perjalanan, rombongan ini terhadang musibah longsor besar yang mengakibatkan jalan untuk maju maupun kembali, tertutup. Menghadapi bencana ini, anggota SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman menghadapi hal-hal semacam ini, ternyata menjadi orang-orang yang justru takut dan panik sehingga tidak mampu mengambil inisiatif mencari jalan keluar dari kepungan longsor. Sebaliknya anggota pemula, karena belum pernah mengalami kejadian semacam itu sehingga tidak mengetahui besarnya bahaya yang dihadapi, menjadi sangat tertantang dan bergairah untuk mempraktikkan ilmu-ilmu yang selama ini dipelajarinya. Akhirnya, rombongan ini berhasil keluar dari kepungan longsor dengan selamat justru karena kerja baik anggota SAR pemula.

Berdasarkan mitos *the For – All – Seasons*, seharusnya para anggota SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman banyak itu menjadi orang-orang yang mampu menjadi pimpinan dalam mencari jalan keluar dari kesulitan yang dialami rombongan.

Pada kenyataannya, justru anggota SAR pemula yang masih belum terlatih dan belum berpengalaman menghadapi medan musibah nyata yang justru tampil menjadi pimpinan yang mampu mencari alternatif jalan keluar dari kepungan longsor, dan berhasil.

Contoh-contoh di atas memberikan gambaran betapa sesungguhnya keberhasilan seorang pemimpin pada situasi dan kondisi satu belum tentu dapat ditransfer ke keberhasilan kepemimpinan pada situasi dan kondisi yang lain.

3. *The Intensity Mith*: (Pemimpin Itu Memiliki Intensitas Perasaan Lebih Tinggi Dibanding Orang Kebanyakan)

Mitos ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin memiliki kedalaman dan keluasan perasaan yang jauh dibanding orang-orang kebanyakan. Intensitas perasaan ini bisa beragam bentuknya, salah satunya intensitas emosional. Mereka lebih emosional dibanding orang-orang kebanyakan. Oleh karena itu, mitos ini kadang-kadang juga disebut *the Anger Myth*. Jadi, kalau seorang

pemimpin marah di kantor, bawahan lebih baik mengikuti saja, jangan melawan atau menunjukkan sikap yang melawan.

Mitos marah (*the anger myth*) ini didasari pandangan teori X yang dikemukakan oleh Douglas McGregor, yaitu bahwa manusia itu pada dasarnya membenci pekerjaan yang harus dikerjakannya sehingga mereka perlu digerakkan dengan tongkat kemarahan agar mau mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Menurut teori X, cara yang tepat untuk membuat orang menyukai pekerjaan yang dibencinya adalah dengan memarahi dan menghukumnya. Bentuk-bentuk ancaman dan hukuman nyata diyakini akan memunculkan rasa takut pekerja, seperti takut dipecat, takut tidak dibayar, takut tidak naik jabatan, takut diturunkan jabatan, takut tidak bisa hidup, dan sebagainya. Rasa takut itulah yang harus dieksploitasi oleh pemimpin.

Seorang pemimpin harus mampu membuat anak buahnya takut karena menurut pandangan teori ini, rasa takut itulah yang akan dapat menggerakkan kemauan orang untuk bekerja. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah mereka yang memiliki intensitas emosional yang tinggi dan mampu menunjukkan sikap emosional yang jelas dan keras dalam memimpin.

Mitos ini begitu terkenal, sampai-sampai salah satu majalah bisnis di Amerika Serikat setiap tahun mengeluarkan daftar *10 Besar Bos Tergalak di Amerika Serikat*. Kriteria bos tergalak antara lain: *tidak mau dengar kata tidak, keras dalam mengarahkan, tidak sabar, pemarah, mudah tersinggung, kasar, kaku, dan perasaannya mudah berubah-ubah*.

Pada kenyataannya, perasaan takut pada diri pekerja untuk sementara memang dapat meningkatkan produktivitas, tetapi pada banyak kasus ternyata kemarahan sang pemimpin itu akan dapat memunculkan kerusakan total ketika sang pemimpin pergi. Oleh karena merasa ditekan dan tidak dapat berbuat apa-apa, pekerja melaksanakan tugasnya dengan baik, tetapi pekerjaan itu dia kerjakan dengan terpaksa, bukan dengan senang hati dan penuh kesadaran. Pekerjaan yang dilakukan dengan terpaksa dan penuh tekanan, akan diperoleh hasil kerja yang secara kuantitas banyak, tetapi secara kualitas belum tentu bisa dijamin. Kekuatan dan ketahanan fisik orang bekerja

juga ada batasnya sehingga tidak mungkin kuantitas kerja yang diharapkan dapat dipertahankan terus. Tekanan dan paksaan itu pun dalam kenyataannya bisa menumbuhkan perasaan tidak suka pekerja terhadap pekerjaan atau orang yang memaksa sehingga bukan kebaikan yang akan diperoleh, tetapi kehancuranlah yang akan dituai.

Bentuk intensitas perasaan yang lain adalah *rasa percaya diri, optimistik, dan penuh semangat*. Jadi, seorang pemimpin selain harus bisa galak dan tegas, juga harus memiliki kepercayaan diri yang kuat, selalu optimis, dan selalu penuh semangat dalam mengarahkan dan memimpin anak buahnya atau organisasinya.

Pembelajaran yang dapat diambil dari mitos-mitos kepemimpinan, berimplikasi pada bagai kiat-kiat memimpin yaitu: pertama; Jangan percaya penuh pada mitos *the Birthright*. Pemimpin itu dapat diciptakan (*are made*), baik melalui bantuan lingkungan maupun atas upayanya sendiri (*self-made*). Kedua; Perhatikan mitos *the For-All-Seasons*. Tak seorang pun pemimpin yang bisa berhasil sepanjang masa. Setiap pemimpin hanya memiliki bakat dan kemampuan yang tepat bagi situasi dan kondisi tertentu. Keberhasilan pada situasi dan kondisi satu tidak dapat ditransfer ke keberhasilan pada situasi dan kondisi lain. Ketiga; Hindari mitos *Intensity atau Anger*. Jangan memotivasi orang dengan cara-cara kekerasan dan kemarahan.

D. Beberapa Pandangan terhadap Mitos Kepemimpinan: Filosofis, Psikologis, dan Islamis

1. Pandangan Filosofis, terhadap Mitos Kepemimpinan Jawa

a. Nilai-nilai Jawa mewarnai kehidupan berpolitik di Indonesia

Masyarakat Jawa mempunyai falsafah kepemimpinan sendiri, yang agak berbeda dengan yang lain. Suku Jawa merupakan suku yang mempunyai peradaban yang sudah maju. Nilai-nilai Jawa mewarnai kehidupan berpolitik di negeri ini. Seorang yang menjadi pemimpin mempunyai ciri, karakter, gaya yang dilatarbelakangi oleh budaya, adat istiadat, agama, ras, dan lain sebagainya. Banyak contoh falsafah kepemimpinan Jawa seperti Tri Brata, Hasta Brata, dan Ajaran Sultan Agung. Pada dasarnya falsafah kepemimpinan Jawa mempunyai

tujuan yang baik, tetapi dalam pelaksanaannya tergantung pada orang/pribadi yang melaksanakannya. Kita tidak boleh istilah “*gebyah uyah*” satu orang melakukan kesalahan, semua orang dianggap bersalah. Dari falsafah kepemimpinan Jawa yang *adiluhung* hendaknya tidak hilang dari masyarakat Jawa itu sendiri, tetapi hendaknya dilestarikan budaya tersebut.¹¹

b. Kekuasaan Mistis dan Parodi Kepemimpinan dalam Pewanyangan

Kekuasaan Jawa yang berpusat di Yogyakarta dan Surakarta seringkali dikaitkai dengan Nyai Loro Kidul penguasa Laut Selatan. Hal ini memperkuat legitimasi penguasa Jawa. Pemimpin (raja) adalah wakil Tuhan, oleh karena itu titah atau sabdaraja/pemimpin sebagai kitah yang memuat suara Tuhan. Atas dasar ini pemikiran simbolik orang Jawa sering menjadi acuan seorang pimpinan.¹²

Kehidupan, budaya, sifat-sifat orang, tingkah laku orang Jawa tergambar dalam kisah-kisah pewayangan, yang merupakan pengaruh Agama Hindu di Indonesia (yang agak berbeda dengan versi di India). Sunoto (2011), menyatakan bahwa Wayang di Indonesia banyak jenisnya antara lain ada wayang kulit, wayang purwo, wayang gedhog, wayang klitik, wayang golek, wayang beber, wayang thengul, wayang klitik, dan lain sebagainya. Khususnya di Jawa, wayang kulit digunakan oleh Sunan Kalijogo untuk penyebaran Agama Islam, yang mempunyai bentuk dimodifikasi.¹³

Lakon pewayangan sudah tergambar bahwasanya raja yang mempunyai sifat serakah, raja yang arif dan bijaksana, raja yang adigang adiguna, dan raja yang mementingkan rakyatnya, dan lain sebagainya. Yang dijadikan simbol kepemimpinan adalah raja, tokoh-tokoh yang lain ada resi, pendeta, satria, prajurit, dan punokawan. Masing-masing tokoh memiliki sifat, wajah, postur tubuh, cara bicara, cara berjalan, letak tangan yang berbeda-beda. Senada dengan

¹¹ Sunarni. 2016. *Menguk Kembali Falsafah Kepemimpinan Ala Jawa (Refleksi Untuk Masa Depan)* tersedia dalam ([ap.fip.um.ac.id > wp-content > uploads > 2016/03 > 42-Sunarni](http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/42-Sunarni)) diakses 4 September 2019.

¹² Endraswara, S. *Falsafah Kepemimpinan Jawa Sepanjang Zaman*. (Yogyakarta: Narasi. 2013), 37.

¹³ Sunoto. *Pemikiran tentang Kefilsafatan Indonesia*. Cet-3 (Yogyakarta: Andi Offset. 2011), 103

itu, Sunoto (2010), menyatakan bahwa masing-masing tokoh dalam cerita pewayangan mempunyai figur wayang, suara, pakaian, dan senjata yang berbeda-beda.¹⁴

c. Relevansi Filosofi Kepemimpinan Jawa

Ada teori kepemimpinan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin berasal dari genetik (keturunan), sosial (pendidikan dan kesempatan), ekologis (memadukan keduanya keturunan dan sosial). Apabila ditelusuri lebih jauh kepemimpinan Jawa ditarik dari filsafatnya merupakan filsafat timur/epistemologi Islam yang mempunyai model berpikir irfani. Ada 3 model berpikir yang umum dipakai oleh manusia (kajian Islam) oleh al-Jabiri yaitu: model linguistik/tektual (bayani), 2) model demonstratif (burhani), dan model gnostik/intuitif (Irfani). Menurut penulis bahwa pendekatan kepemimpinan Jawa sesuai dengan model irfani. Siregar (2013) menyatakan pendekatan Irfani adalah pendekatan pemahaman yang bertumpu pada instrumen pengalaman batin, dhawg, qalb, wijdan, basirah, dan intuisi. Metode yang digunakan tidak menggunakan indera atau akal. Paham ini sumber pengetahuan mencakup ilham/intuisi dan teks (yang dicari makna batinnya melalui ta'wil).¹⁵

2. Pandangan Psikologi Sosial terhadap Mitos Kepemimpinan

Kepemimpinan saat ini menjadi bidang kajian yang lebih rumit dari keadaan sebelumnya. Seorang pemimpin menjadi berhadapan dengan daftar persyaratan yang semakin panjang sebelum ia mendapati dirinya mampu menjadi pemimpin yang efektif di kelompoknya. Tapi, sesulit apapun atau serumit apapun bidang kajian ini serta upaya melahirkan pemimpin yang efektif, selalu ada pegangan sejumlah teori yang membimbing orang menuju pengetahuan dan praktek kepemimpinan yang bermanfaat. Dari sudut pandang etika, seseorang pemimpin adalah seseorang yang bermanfaat bagi orang lain. Pemimpin memiliki peranan yang berarti dalam menciptakan pandangan hidup kelompoknya. Ia

¹⁴ Sunoto. 1983. *Menuju Filsafat Indonesia: Negara di Jawa sebelum Proklamasi Kemerdekaan*. Cet 2 (Yogyakarta: Hanindita. 20100

¹⁵ Siregar, A.H. 2013. *Epistemologi Bayani, Burhani, dan Irfani*. Tersedia dalam, (<http://habibisir.blogspot.co.id>), diakses 4 September 2019.

menjadi lambang moralitas, sumber inspirasi dan kekuatan motivasi bagi orang-orang yang dipimpinnya. Disamping itu, seorang pemimpin harus dapat memahami pemahaman anggota kelompoknya untuk mengatasi sejumlah hal terkait pencapaian tujuan dari kelompok yang dipimpinnya.

Sejumlah orang menyadari sulitnya menjadi pemimpin sekalipun ia menginginkan posisi itu, tetapi sejumlah orang lalai menyadari bahwa menjadi pemimpin yang berhasil memerlukan pengorbanan waktu dan pikiran untuk mempelajarinya. Peminat kepemimpinan telah berhutang budi pada moyang intelektual studi ini karena telah banyak teori terpublikasikan dan kini tinggal mempelajarinya saja. Ada sejumlah mitos sejumlah mitos seputar kepemimpinan, diantaranya: ¹⁶

a. Kepemimpinan adalah keahlian yang jarang

Ini adalah kebohongan besar. Meskipun pemimpin besar sama jarangnya dengan petinju besar, komposer hebat atau pemain sepakbola sekaliber Maradona atau Pele, tetapi semua orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin sebagaimana semua orang memiliki potensi untuk menjadi petinju, pemain sepakbola ataupun komposer. Meskipun kelihatannya kurang banyak pemimpin besar sekarang ini, terutama di bidang politik, tetapi ada ribuan bahkan jutaan peran kepemimpinan di dunia ini dan kesemuanya terisi serta banyak di antaranya yang lebih memadai dari sekedar cerita tentang pemimpin besar yang pernah ada. Yang penting disadari adalah bahwa orang dapat menjadi pemimpin di sebuah kelompok dan menjadi bagian dari orang yang dipimpin di kelompok yang lain. Kita mengenal seorang doktor sebagai pengajar di sebuah institut ternama di negeri ini yang sekaligus menjadi presiden di negeri yang sama.

Seorang penarik becak diketahui ternyata dalam kehidupan selepas itu ia menjadi pemimpin jamaah untuk acara-acara pembacaan tahlil di kampungnya. Seorang sopir taksi di Surabaya ternyata dikenal juga sebagai pemimpin sebuah teater dan group band. Seorang penjual pupuk bisa jadi ia juga menjadi pemimpin

¹⁶ Suko Susilo “Sejumlah Mitos Kepemimpinan” *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*. 24: 1 (Januari 2013), 9-12.

klub hobby di suatu tempat. Dengan demikian kepemimpinan sama sekali bukan keahlian yang jarang, tetapi yang benar adalah kesempatan memimpin itu banyak dan dalam jangkauan semua orang.

b. Pemimpin dilahirkan, bukan dibuat

Biografi dari banyak pemimpin besar kadang memberikan kesan seakan-akan mereka Belajar menjadi pemimpin sama halnya dengan belajar menjadi orang tua atau belajar untuk menjadi kekasih. Pada masa kanak-kanak orang dapat melihat contoh sejumlah peran yang menyediakan pengetahuan penting bagi mereka yang menggunakan contoh itu untuk menjadi pemimpin. Disamping itu, apalagi sekarang, banyak buku yang dapat menolong orang yang ingin belajar menjadi pemimpin.

c. Para pemimpin memiliki kharisma

Sejumlah kecil pemimpin memang memiliki kharisma, tetapi sejumlah besarnya tidak. Para pemimpin semua 'sangat manusiawi'; mereka ada yang pendek dan sebaliknya, ada yang lancar berbicara dan ada yang gemeteran jika bicara di depan umum, ada yang siap sukses tetapi banyak juga yang siap gagal, dan tidak ada sesuatu dalam penampilan fisik, kepribadian atau gaya bertindaknya yang membuat mereka berbeda dari para pengikutnya. Yang benar adalah, kharisma itu muncul dari kepemimpinannya yang efektif.

d. Kepemimpinan hanya ada di puncak kelompok

Mungkin dengan tidak sengaja kita mendukung mitos ini karena memfokuskan perhatian pada pemimpin puncak. Tetapi hal itu jelas tidak benar. Yang sebenarnya adalah, semakin besar organisasi atau kelompok maka semakin banyak jabatan pemimpin dimiliki. PT Gudang Garam memiliki ratusan jabatan pemimpin yang tersedia bagi hampir limapuluh ribu karyawannya. Bahkan, dewasa ini banyak perusahaan besar bergerak pada arah penciptaan lebih banyak jabatan pemimpin melalui intrapreneurship, yaitu penciptaan unit-unit kecil dalam kelompok besar dengan kebebasan dan fleksibilitas untuk beroperasi sebagai unit kecil yang independen. Hal ini tentu mendorong adanya semakin berlipat ganda jumlah jabatan pemimpin yang tersedia bagi karyawan.

e. Para pemimpin adalah pengontrol, pengarah, pendorong pengikutnya

Mungkin ini merupakan mitos paling merusak. Kepemimpinan bukanlah semata-mata penggunaan kekuasaan, tetapi juga pemberian kekuasaan pada yang dipimpin. Para pemimpin memiliki kemampuan menerjemahkan niat menjadi kenyataan dengan mempersatukan kekuatan kelompok. Yang paling penting adalah kontak manusiawi dalam interaksi antar anggota kelompok. Sebenarnya inti dari kepemimpinan terletak pada kemampuan menciptakan dan mengembangkan penghargaan diri bagi para karyawan. Pemimpin lebih berurusan dengan penciptaan perasaan karyawan bahwa akhirnya mereka mengetahui betapa hebat dirinya.

Para pemimpin memimpin dengan cara menarik bukan dengan mendorong; memberi semangat bukan memerintah; menciptakan harapan-harapan serta kemajuan yang menantang tetapi bisa dicapai. Semua itu bukan dilakukan dengan cara memanipulasi keadaan tetapi dengan membuka kemungkinan orang menggunakan inisiatif dan pengalaman mereka sendiri serta bukan dengan cara meniadakan atau membatasi pengalaman dan tindakan mereka.

Orang sering lalai bahwa kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membuka ruang bagi seseorang untuk berpikir bahwa dalam dunia yang terlipat ini tiap orang dapat menjadi pemimpin. Tiap orang dapat saja merasa memiliki tingkat pengetahuan yang tidak jauh berbeda atau bahkan sama karena kemajuan teknologi informasi sangat memungkinkan untuk itu. Jadi, kalau dulu pemimpin dapat saja menjadi sumber pengetahuan dan informasi yang bermanfaat bagi kelompoknya, maka keadaan itu tidak lagi mudah ditemukan pada saat ini.

Dikotomi pemimpin dan yang dipimpin menjadi diperpendek jaraknya sehingga tidak lagi seberbeda sebagaimana keadaannya sebelum pengetahuan dan teknologi semaju saat ini. Pemimpin menjadi sekedar sebagai fasilitator dalam mengakomodasikan serta mengkompromikan berbagai kepentingan kelompok dalam bingkai sasaran yang ingin dicapai. Tetapi keadaan ini tidak lantas menjadikan pekerjaan memimpin menjadi ringan, bahkan terdapat kecenderungan yang sebaliknya.

3. Pandangan Ajaran Islam terhadap Mitos Kepemimpinan

Anugerah akal budi yang diberikan Allah SWT kepada manusia merupakan kelebihan tersendiri bagi manusia untuk menggembalakan dirinya sendiri, tanpa harus menggantungkan hidupnya kepada penggembala lain termasuk mitos-mitos yang berkembang di masyarakat. Karenanya, pertama-tama yang disampaikan oleh hadits Rasulullah adalah bahwa “setiap manusia pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri”, atau dengan kata lain seseorang mesti bertanggung jawab untuk dirinya sendiri, tanpa menggantungkan hidupnya kepada orang lain dalam islam karena kepemimpinan erat kaitan dengan pencapaian cita-cita maka kepemimpinan itu harus ada dalam tangan seorang pemimpin yang beriman. Firman Allah SWT dalam Al-Quran Ali Imran ayat 28;

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاتًا وَيَحْذَرُكُمُ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ٢٨

Artinya : Jangan orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. Dan hanya kepada Allah kembali(mu) (Q.S. Ali Imron [3];28).

Dalam ajaran Islam baik ayat maupun hadits banyak yang menjelaskan tentang kepemimpinan baik langsung atau tidak langsung diantaranya surat An Nahl ayat 36 yang menjelaskan tentang hakikat diutusny para rosul kepada manusia semuanya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkanya dari kegelapan kepada cahaya (petunjuk) yang benar dengan menunjukkan akidah yang benar.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنْ آعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطُّغُوتَ فَمِنْهُمْ مَنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِبِينَ ٣٦

Artinya: Dan sungguh kami telah mengutus rosul pada tiap tiap umat (untuk menyerukan) : “sembahlah Allah(saja), dan jauhilah Thaghut itu:”, maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan adapula diantaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rosul-rosul). (QS. An-Nahl [16]: 36).

Bertolak dari pengertian kepemimpinan tersebut, terdapat 3 unsur yang saling berkaitan yaitu unsur manusia sarana dan tujuan untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori atau dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun, secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang di gunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Dari definisi-definisi diatas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah masalah sosial yang didalam terjadi interaksi antar pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisanorganisasinya, anggotanya, atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mebcapai tujuan.

Kepala sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.¹⁷

¹⁷Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang:el-Hikmah, 2010), h.44

BAB XIII

ISU-ISU KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN STRATEGI KEPEMIMPINAN

Permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia khususnya pada era reformasi, ternyata tidak dapat hanya mengandalkan pada kondisi wilayah Indonesia yang cukup luas dengan berbagai sumber kekayaan alamnya, karena kekayaan dan luasnya sebuah negara belum cukup dijadikan solusi kompetitif dalam mengatasi problem masyarakat dan proses pembangunan sebuah bangsa. Indonesia pada era reformasi banyak diwarnai persaingan atau pertentangan dan gangguan oleh kelompok baik secara fisik maupun dalam tataran ideologi yang cenderung mengarah pada menurunnya komitmen nasionalisme sebagai bangsa Indonesia. Sebaliknya warna etnonasionalisme dan primodialisme semakin menyeruak dan sudah memasuki berbagai kehidupan masyarakat Indonesia, meskipun belum dapat diukur secara kuantitas namun secara eksplisit dan kualitas hal tersebut dapat dirasakan yang menempatkan Indonesia dalam “situasi krisis”.

Dalam situasi krisis, terkait permasalahan politik, ekonomi dan supremasi hukum serta potensial konflik yang lebih bersifat laten dibutuhkan modal solusi kompetitif yaitu kualitas sumber daya manusia, terutama kepemimpinan nasional yang mempunyai wawasan strategis, dan mempunyai komitmen serta kompetensi dalam bingkai nasionalisme, artinya secara kompetitif dapat mengemas perkembangan lingkungan strategis yang mengalami krisis dan cenderung menampakkan sosok ketidakseimbangan atau ketidakadilan yang menimbulkan problem besar nasional menjadi proses pembangunan bangsa dan negara sesuai amanat Pembukaan UUD Tahun 1945 alinea 4 tentang tujuan nasional bangsa Indonesia. Di samping itu untuk keluar dari situasi “krisis”, sangat membutuhkan seorang pemimpin yang mampu menentukan skala prioritas masalah, mengoptimalkan sumber daya dan mengkoordinasikan secara efektif serta memiliki kesabaran untuk menuntaskan penyelesaian akar masalah sehingga Indonesia dapat keluar dari situasi krisis.

Indonesia saat ini, membutuhkan Kepemimpinan yang berpandangan kedepan dan siap untuk memikirkan bagaimana memimpin bangsa ini melalui masa-masa sulit dan mau mengedepankan kepentingan jangka panjang bangsa untuk mencapai tujuan.

A. Isu-isu Strategis Kepemimpinan Nasional

1. Prospek Kepemimpinan Nasional

Berawal dari sebuah pertanyaan “*What wrong is my Country or Nation*”, (Apa yang salah adalah Negara atau Bangsa saya), ucapan dan ungkapan senada sering kali kita dengar dari berbagai kalangan yang disampaikan dengan mimik geram dan penuh tanda Tanya. Entah kapan ungkapan tersebut akan mendapat jawaban menyejukkan, tidak hanya sekedar retorika atau tebar pesona namun tetap menunjukkan adanya ketimpangan antara harapan dan kenyataan artinya ada masalah krusial yang sedang dihadapi oleh bangsa Indonesia seperti gejolak politik, supremasi hukum dan distribusi sumber daya. Berbagai interpretasi jawaban sering bermunculan yang disuarakan melalui berbagai media, namun masih sedikit elemen masyarakat yang menyoroti sejauhmana peran pemimpin maupun kualitas kepemimpinan yang memiliki prospek kepemimpinan nasional sebagai salah satu alternatif dalam mengelaborasi jawaban dari pertanyaan tersebut. Meskipun hal ini belum dapat memberikan jaminan sebagai hubungan aksi dan reaksi atau sebab akibat dalam memberikan solusi.¹

Kompleksitas problematik yang terjadi sudah seharusnya diurai disesuaikan dengan mekanisme atau problem solving melalui manajemen resolusi konflik, karena “*what wrong*” dapat diidentikkan dengan konflik kepentingan politik/kekuasaan, ekonomi/sumber daya, sosial budaya/premordialisme dan supremasi hukum. Jika diibaratkan sebagai pohon konflik maka sulit ditemukan akar konfliknya apalagi diubah menjadi menjadi bunga perdamaian. Sebagaimana yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia, damai dalam pengertian nyaman beraktifitas dan berkreasi serta semangat kebhinekaan dalam NKRI.

Masalah sentral nasionalisme, seperti bagaimana mengelola atau mentransformasikan perselisihan primordial yang berkaitan dengan identitas, sehingga menggeser kebanggaan nasionalisme kearah kebanggaan etno nasionalisme, terjadi mobilisasi kelompok-kelompok oleh satu pihak menuju

¹Bambang Wahyudi “Kepemimpinan Nasional Dalam Perkembangan Lingkungan Strategis” *Jurnal: Pakuan Law Review* 4: 2, (Desember 2018), 318

pada kontra mobilisasi yang mereka anggap sebagai lawan, akan mengarah pada penyimpangan bentuk-bentuk diskusi keteraturan politik sesuai mekanisme demokrasi, karena demokrasi dapat menyediakan pondasi untuk membangun penyelesaian yang efektif dan awet bagi kepentingan jangka panjang negara.

Dinamika konflik yang secara sengaja atau tidak sengaja dipertontonkan dalam euforia reformasi, merupakan sebuah ekspresi heterogenitas kepentingan, nilai dan keyakinan yang muncul sebagai formasi baru akibat adanya perubahan.² Esensi perubahan merupakan perubahan kultur, diambil dari suatu kata kiasan yang berarti adanya ide suatu pengolahan, proses mengerjakan dan mengembangkan kultur baru, kita akan tergantung dari pola perkembangan untuk merefleksikan sistem sosial dan berkaitan dengan pengetahuan, ideologi, nilai-nilai hukum serta kegiatan sehari-hari. Menurut Kusnadi, pelajaran bagi para pemimpin masa depan adalah pemimpin yang mampu mengakomodasikan perubahan, prinsipnya: *“they will not resist change; they will embrace it”*. Agar para pemimpin peduli dengan perubahan, termasuk perubahan suatu organisasi atau pembentukan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Cara menangani konflik diantaranya dengan mengubah respon kebiasaan dan menentukan pilihan-pilihan tepat, sehingga tidak hanya berkaitan dengan persoalan-persoalan para pihak yang berseberangan tetapi juga perubahan sosial, psikologi, politik dan jika memungkinkan diadakan insentif selektif yang relevan serta kemampuan sosial atau institusional untuk menentukan apakah penyelesaian atau solusi kompetitif yang diambil dapat diterima dan berdaya guna oleh para pihak tersebut serta pihak lain yang terimbas (masyarakat Indonesia), karena tanggung jawab pertama dan utama untuk mencegah, mengelola dan mentransformasikan hubungan tidak seimbang yang mengalami (mis komunikasi) terletak pada para pemimpin nasional.

Pemimpin, adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pencapaian sasaran-sasaran tertentu,

² Kusnadi, “Environmental Scanning”, MK. UNHAN (28 September 2009), 33.

sedangkan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.

Pemimpin secara harfiah adalah “*leader*” (to lead) berarti bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Ada tiga peran dasar pada kegiatan kepemimpinan yang akan datang (three roles of a leader) yaitu; (1) panduan (Pathfinding), (2) Pelurusan (Aligning) dan (3) Pemberian kewenangan (empowering). Disamping itu ada tiga hal penting yang mampu membawa perubahan bagi seorang pemimpin yakni (1) *All change is self-change*, (2) *With self-change you get emotions*, (3) *Change requires self-leadership*.³

Fenomena yang ada, para pemimpin nasional mulai kehilangan imajinasinya seperti bagaimana mengatasi atau menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terus berkembang dan bagaimana mempertemukan serta mempersatukan kebijakan politik, di samping menjauhkan arah-arrah kebijakan penanganan krisis yang realistis, penentuan skala prioritas, keberanian mengambil keputusan strategis yang tepat dan bagaimana menggalang dukungan rakyat yang riil (tidak semu), sehingga dibutuhkan kepemimpinan nasional, atau kepemimpinan masa depan di era yang penuh transparansi dan menuntut adanya sistem yang menuntut terselenggaranya keadilan serta kepemimpinan yang mempunyai wawasan strategis dalam menghadapi krisis multi dimensi atau tantangan perkembangan strategis khususnya yang bersifat nasional dengan mengajak pihak-pihak terkait dan memberdayakan elemen-elemen kekuatan

Di tengah-tengah gerak reformasi dan demokratisasi sekarang ini terjadi erosi kepercayaan terhadap pilar-pilar bangsa dan Negara yaitu Pancasila, UUD 1945, NKRI dan Bhinneka Tunggal Ika. Untuk merevitalisasi atau mereaktualisasi kepercayaan serta Nasionalisme tersebut dapat dilakukan dengan cara menggugah, meningkatkan kesadaran, pemahaman, semangat dan komitmen terhadap Wawasan kebangsaan. Diperlukan banyaknya jumlah pemimpin yang memiliki wawasan kebangsaan yaitu pemimpin yang

³Kusnadi, “Environmental”, 35.

Pancasilais, setia pada NKRI dan UUD 1945 serta memahami karakter dan kultur bangsa Indonesia (Lokakarya Kepemimpinan yang berwawasan kebangsaan, Bandung Agustus 2007).⁴

Elemen-elemen kekuatan Nasional merupakan kumpulan dari kekuatan politik, geografis, ekonomi, sumber daya alam, kapasitas industri, keuangan, jumlah penduduk, kekuatan moral bangsa, ilmu pengetahuan, teknologi dan kemampuan militer serta hak bela Negara yang dimiliki oleh setiap warga Negara sebagaimana diatur dalam UUD 1945. Kepemimpinan tersebut dibangun melalui pendekatan intelektual dan moral yang secara cerdas serta bijak memanfaatkan dinamika global maupun regional untuk kepentingan nasional maupun lokal disertai dengan kemampuan menguasai berbagai keterampilan kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:⁵

2. Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis yaitu kepemimpinan efektif dan akseptabel memiliki “kemampuan strategis” dalam merencanakan, memimpin dan menggerakkan orang lain atau organisasi untuk melakukan kegiatan yang bersifat atau berimplikasi strategis. Kepemimpinan strategis dapat dibangun atas dasar perpaduan dari karakter, integritas dan komitmen.

a. Karakter.

Karakter seorang pemimpin sangat menentukan tingkat keberhasilan dalam menerapkan kepemimpinannya. Karakter yang baik dan kuat memberikan kekuatan bagi seorang untuk memiliki keberanian memilih hal-hal yang benar dan melaksanakannya.

b. Integritas

Integritas merupakan kemampuan untuk senantiasa memegang teguh prinsip-prinsip moral dan menolak untuk mengubahnya meskipun situasi yang dihadapi sangatlah sulit. Seseorang yang berintegritas tinggi adalah orang yang menceburkan diri pada lingkungannya, bekerja dan berkarya sekaligus merasakan kesatuan dirinya dengan alam dan masyarakat sekitar, senantiasa mencari dan

⁴ Bambang Wahyudi “Kepemimpinan Nasional”, 320

⁵ Bambang Wahyudi “Kepemimpinan Nasional”, 320

berusaha mengerti apa yang harus dikerahkan demi kepentingan lingkungannya. Dia adalah seseorang yang memiliki kesatuan kata dengan perbuatannya dan selalu berusaha untuk menghasilkan yang terbaik. Pada prinsipnya integritas merupakan integritas antara etika dan moralitas. Semakin keduanya terintegrasi, semakin tinggi integritas yang ada.

c. Komitmen

Komitmen yang jelas terhadap kepentingan nasional dibangun melalui pendekatan intelektual dan moral disertai dengan usaha menguasai berbagai keterampilan yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan. Komitmen sebagai Pemimpin Nasional, setidaknya dapat berperan sebagai tokoh nasional yang dapat mempersatukan atas pertikaian sektarian, untuk keselamatan NKRI dan kesejahteraan bangsa Indonesia. Disamping itu komitmen seorang pemimpin diperlukan untuk menghadapi gerakan reformasi yang perkembangannya justru dapat menjadi salah satu faktor potensial mendorong terjadinya disintegrasi bangsa dan ada kelompok yang berusaha memanfaatkan reformasi untuk mengubah negara kesatuan menjadi federasi serta yang lebih ekstrim hendak memisahkan suatu daerah menjadi negara tersendiri, artinya merdeka atau lepas dari NKRI.

3. Membangun kepemimpinan nasional yang kuat

Membangun kepemimpinan nasional yang kuat, berkompeten dan kredibel. Kebutuhan akan pemimpin yang terampil dalam merajut kemajemukan politik yang cenderung terlena oleh semangat reformasi berlebihan, hingar bingar politik multi partai akan menghasilkan peta kekuatan politik yang menyebar tanpa adanya mayoritas tunggal, maka kepemimpinan nasional yang berkompeten adalah sangat dibutuhkan agar dapat mempertemukan dan mengolah beragam kepentingan politik hingga menghasilkan pola saling dukung yang kuat.

Menurut Sayidiman,⁶ menyoroti kelemahan kepemimpinan yang menyebabkan tujuan reformasi sulit tercapai, maka dari itu perlu ada

⁶ Sayidiman Surjohadiprodjo. "Dibalik Strategi Reformasi" *Republika*, (12 Oktober 2002), 5

kepemimpinan politik yang bermutu di Pusat dan daerah, kepemimpinan yang memahami dan melaksanakan Pancasila. Hal itu memungkinkan pembagian wewenang yang di satu pihak memperkuat dan memajukan NKRI, dipihak lain mewujudkan perkembangan dinamika daerah untuk mencegah timbulnya separatisme. Makin banyak kemajuan yang dicapai NKRI di segala bidang merupakan perekat utama yang membuat daerah berkepentingan untuk tetap berada dalam lingkungan NKRI.

Tanpa adanya keterampilan mengelola dan mengakomodasi keberagaman partai politik, maka kepemimpinan nasional bisa dirundung banyak masalah,

Menurut Direktur Lembaga Survey Trust Indonesia, "Banyaknya menteri yang berasal dari beberapa Parpol, membuat masyarakat pesimistis terhadap KIB II, bisa menjawab tantangan masa depan dengan baik dibidang ekonomi, teknologi maupun pembangunan bangsa. Bagaimana menteri-menteri tersebut bisa bekerja dengan baik jika tidak memiliki back ground yang kuat. Alasannya banyak menteri yang berasal dari Parpol tidak sesuai dengan tempat keahliannya, karena sangat kental sekali dengan aroma balas budi dan cenderung mengorbankan profesionalitas".⁷

Ketika hal tersebut terjadi maka tugas bersama untuk menyelesaikan krisis menjadi terbengkalai. Dinamika eksekutif dan legislatif sering mengalami perubahan dari situasi tenang, berjalan baik bisa melonjak penuh ketegangan hingga menciptakan krisis politik yang berujung pada pergantian kepemimpinan nasional, baik di lembaga eksekutif maupun legislatif. Krisis politik sering terjadi baik ditingkat pusat maupun daerah, di samping dampak dari krisis tersebut belum menemukan solusi yang menyeluruh dan tuntas, sehingga diperlukan kepemimpinan yang kuat, berkompeten dan kredibel serta mampu memahami berbagai aspek politik negara, ekonomi dan informasi yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

B. Perubahan Paradigma Kepemimpinan Nasional

Perubahan paradigma kepemimpinan nasional perlu menggeser atau mengubah kepentingan dirinya sendiri menjadi kepentingan pelayanan yang lebih baik. Perubahan paradigma tersebut cukup signifikan dalam mengarahkan

⁷ Bambang Wahyudi "Kepemimpinan Nasional ...", 325

kehidupan masyarakat agar lebih maju dan mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Di samping itu dibutuhkan pemimpin yang mau mendengarkan dan memberikan tauladan. Kepemimpinan demikian secara tidak langsung ditujukan untuk mengubah suatu kondisi dalam menjalani sesuatu yang lebih baik.

Ketika kepemimpinan tidak langsung (Indirect Leadership) menjadi menonjol, masyarakat akan mengatakan bahwa “kita telah mengerjakan sendiri”. Berangkat dari dinamika politik reformasi yang lebih mengedepankan primordialisme, dapat menciptakan kesulitan tertentu pada masyarakat yang multi etnik karena kepemimpinan nasional maupun daerah dijadikan simbol dominasi kelompok atau etnik tertentu dan munculnya ketaatan semu yang menimbulkan bentuk simbolik “aku” dan “kamu” yang seharusnya dihindari karena lebih baik muncul “kita”.

1. Fenomena globalisasi

Fenomena globalisasi berpengaruh kepada pergeseran atau perubahan tata nilai, sikap dan perilaku pada semua aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Perubahan yang positif dapat memantapkan nilai-nilai Pancasila sebagai falsafah hidup bangsa dan mengembangkan kehidupan nasional yang lebih berkualitas. Tuntutan dan aspirasi masyarakat terakomodasi secara positif disertai upaya-upaya pengembangan, peningkatan pemahaman, penjabaran, pemasyarakatan, dan implementasi Pancasila dalam semua aspek kehidupan.

Adapun perubahan yang negatif harus dideteksi dan diwaspadai sejak dini serta melakukan aksi pencegahan berbagai bentuk dan sifat potensi ancaman terhadap Pemimpin merupakan penggerak dan motivator seluruh komponen bangsa untuk menjalankan kehidupan nasional.

2. Kebutuhan Sistem kepemimpinan nasional

Bagi bangsa Indonesia, yang dibutuhkan adalah sistem kepemimpinan nasional yang dapat menjalankan visi pembangunan nasional dilandasi nilai-nilai falsafah Pancasila.

- a. Kepemimpinan nasional harus dapat berfungsi mengawal proses pembangunan dan hasil-hasilnya dapat dirasakan oleh warga bangsa di seluruh wilayah nusantara.
- b. Kepemimpinan nasional tersebut memerlukan suatu sistem manajemen nasional (Sismennas) untuk menjalankan mekanisme siklus penyelenggaraan negara dan dapat menggerakkan seluruh tatanan untuk mengantisipasi perubahan dan mendukung keberlangsungan kehidupan nasional.
- c. Kepemimpinan nasional membutuhkan sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas, berkemampuan iptek dan seni yang dilandasi nilai-nilai ideologi bangsa, serta dapat berinteraksi dengan komponen bangsa lainnya dalam hidup bersama yang bermanfaat. Kepemimpinan nasional harus dapat mengawal Sismennas dan strategi implementasi reformasi birokrasi dalam rambu-rambu *good governance*, yakni:
 - 1) membangun kepercayaan masyarakat,
 - 2) membangun komitmen dan partisipasi,
 - 3) mengubah pola pikir, budaya dan nilai-nilai kerja dan
 - 4) memastikan keberlangsungan berjalannya sistem dan mengantisipasi terjadinya perubahan.
- d. Kepemimpinan nasional mendorong berfungsinya manajemen dan kelembagaan pemerintahan, pembangunan pendidikan, dan pembangunan hukum dan aparatur untuk mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis dalam rangka pembangunan nasional.

Dari uraian di atas, kepemimpinan nasional bangsa Indonesia nampaknya menghadapi dua isu yang juga menjadi tantangan bisnis global, yakni *cross-cultural management* dan *change management*. Meminjam definisi CBI (2009), *cross-cultural management* diperlukan dalam upaya memberikan pemahaman menjembatani hambatan manajemen organisasi dan berbagai implikasi perbedaan

budaya.⁸ Hal ini sangat relevan dengan karakter bangsa yang multikultur untuk menjalankan Sismennas. *Change management* memberikan konsep untuk memahami dinamika perubahan dalam budaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

3. Kepemimpinan Membutuhkan Kompetensi

Pagon *et al.* (2008), menyatakan kepemimpinan membutuhkan kompetensi, yakni:⁹

- 1) Kompetensi individu (*antecedent*), merupakan atribut yang melekat kepada diri seseorang pemimpin. Kompetensi individu misalnya pendidikan, memberikan pengaruh yang kuat kepada misalnya kompetensi kognitif.
- 2) Kompetensi kognitif (*cognitive*), memberikan landasan penguasaan pengetahuan umum, hukum, teori dan konsep.
- 3) Kompetensi fungsional (*fuctional*) merupakan penguasaan ketrampilan untuk *problem solving* dalam kegiatan sehari-hari.
- 4) Kompetensi sosial (*personal and social*). merupakan kebutuhan untuk pembinaan hubungan dengan individu atau sosial. Seluruh kompetensi tersebut harus dipadukan dengan karakter organisasi antara lain visi, misi, *value*, dan tujuan. Perpaduan kompetensi kepemimpinan dan karakter organisasi akan menghasilkan keberhasilan dalam perubahan (*change management*).

C. Peningkatan Profesionalisme kepemimpinan

Profesionalisme kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh negara dan para pemimpin bawahan yang senantiasa mengharapkan pemimpin strategis dan profesional, baik individu maupun institusi, mampu berkreasi untuk meningkatkan kualitas individu atau organisasi yang dipimpinnya agar dapat menyikapi perubahan sekaligus melaksanakan fungsi pengawasan. Di samping itu dapat

⁸CBI (Carnegie Bosch Institute). *Leadership and Change Management in a Multicultural Context*. Tepper School of Business, (Carnegie: Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA2009), 201.

⁹ Pagon, M., E. Banutai and U Bizjak. *Leadership Competencies For Successful Change Management. A Preliminary Study Report*. (Slovenian: Presidency of the EU 2008), 501..

mengembangkan kemampuannya dalam suatu tim (Team work Leadership), bukan lagi memimpin yang berbeda dalam posisi “mengatur” dan “memotivasi” terhadap anak buahnya, bahkan tidak juga berupaya membangun partisipasi dari orang-orang yang dipimpinnya, melainkan harus mampu membangun keterlibatan yang tinggi dari timnya, agar senantiasa mau belajar berbagai disiplin ilmu pengetahuan dan tidak bersifat responsif tetapi harus proaktif dan antisipatif.

Menurut Prabowo,¹⁰ Pemimpin yang baik: (1) fokus pada pelaksanaan tugas pokoknya, (2) membangun kerja sama (mampu memimpin para pemimpin), (3) menggerakkan seluruh potensi dan dapat memotivasi, (4) pengambilan keputusan strategis. Sementara TNI mengenal adanya 11 Asas Kepemimpinan TNI, yakni: (1) Taqwa, (2) Ing ngarso sung tulodo, (3) Ing madya mangu karso, (4) Tut wuri handayani, (5) Waspodo purbo wiseso, (6) Ambeg parama arto, (7) Prasajo, (8) Satyo, (9) Gemi nastiti, (10) Beloko, (11) Legowo. Menurut Huntington, Perwira Profesional di zaman modern merupakan satu kelas social yang baru dan mempunyai ciri-ciri dasar seperti (1) keahlian, (2) pertautan (tanggung jawab kepada klien, masyarakat atau Negara), (3) korporatisme (kesadaran kelompok dan organisasi birokrasi) dan (4) ideologi.

D. Strategi Kepemimpinan Nasional

Fenomena yang ada, para pemimpin nasional mulai kehilangan imajinasinya seperti bagaimana untuk mengatasi atau menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terus berkembang, maka dibutuhkan kepemimpinan nasional atau kepemimpinan masa depan di era yang penuh transparansi dan menuntut adanya sistem yang menuntut terselenggaranya keadilan serta kepemimpinan yang mempunyai wawasan strategis sebagai berikut:

1. Membangun Kepemimpinan Nasional yang Strategis

Kepemimpinan Strategis yaitu kepemimpinan efektif dan akseptabel memiliki “kemampuan strategis” dalam merencanakan, memimpin dan menggerakkan orang lain atau organisasi untuk melakukan kegiatan yang bersifat

¹⁰ Bambang Wahyudi “Kepemimpinan Nasional”, 326

atau berimplikasi strategis. Kepemimpinan strategis dapat dibangun atas dasar perpaduan dari karakter, integritas dan komitmen.¹¹

Kepemimpinan stratejik dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku stratejik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dan kelanjutan hidup organisasi. Pengaruh positif ialah pengaruh yang tidak bersumber pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi lebih merupakan daya pendorong untuk membangkitkan semangat menciptakan profil stratejik organisasi. Perilaku pemimpin yang didorong oleh pengaruh yang seperti itu merupakan suatu perilaku stratejik. Di dalam suatu organisasi ada pihak-pihak terkait yang mempunyai keinginan dan harapan. Keinginan dan harapan ini perlu dipenuhi oleh pihak manajemen. Itulah tanggung jawab dari suatu kepemimpinan stratejik.¹²

a. Falsafah Kepemimpinan stratejik

Untuk memahami hakikat kepemimpinan stratejik, Summer dikutip (Salusu, 1980) dalam (Nuraini Selly 2013), mengisyaratkan agar kelompok stratejik dalam hal ini para ahli strategi, menghayati empat falsafah umum yang berkaitan dengan hubungan antara mereka sebagai kelompok stratejik, sebagai berikut:¹³

- 5) Pertanggungjawaban etis para ahli strategi di dalam masyarakat, yaitu bagaimana mereka mengintegrasikan organisasi dengan berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Peranan ahli strategi di sini sebagai *int egrator role*.
- 6) *The compet ence role*, yaitu pertanggungjawaban ahli strategi di dalam tubuh organisasi. Mereka tidak hanya melihat ke luar, tetapi perlu juga memberi perhatian terhadap organisasinya sendiri, terutama dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi internalnya. sedangkan *int egrator rol e* memperlihatkan bahwa organisasi itu adalah instrument untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik. *Compet ence role* mengisyaratkan bahwa kepemimpinan stratejik adalah instrument utama untuk membangun organisasi.

¹¹Rina Nuraini Selly “Memahami Kepemimpinan Stratejik dan Kebudayaan Organisasi” *Jurnal Populis*, 7 : 1 (Maret 2013), 64

¹² Bambang Wahyudi “Kepemimpinan Nasional”, 329

¹³Rina Nuraini Selly “Memahami Kepemimpinan” 65

- 7) Pertanggungjawaban sosial yaitu *the pluralistic role*. Di sini kelompok stratejik didorong untuk menghilangkan pernyataan dan tuduhan bahwa produk dan pelayanan organisasinya kurang baik atau kurang cocok dengan masyarakat, bahwa operasi internal tidak cocok atau tidak baik bagi karyawannya.
- 8) *The judgement role*, etika stratejik, yaitu suatu sikap bijaksana yang perlu ditempuh oleh para ahli strategi dalam organisasi untuk mengadakan evaluasi terhadap semua tingkah laku orang dan apabila menemukan perilaku yang kontradiktif, berusaha untuk mendamaikannya. Dengan demikian, mereka berperan sebagai juru damai etik bagi pihak-pihak yang bertentangan.

b. Mengembangkan Kepemimpinan Stratejik

Salah satu peran kunci kepemimpinan organisasi yang baik, yaitu membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin baru. Masing-masing calon nantinya akan menjadi manajer global, agen perubahan, penyusun strategi, motivator, pembuat keputusan stratejik, inovator, dan kolaborator jika kegiatan tersebut tetap bertahan dan berkembang. Hal ini akan tampak bila melihat kompetensi kunci yang dimiliki dan dikembangkan manajer masa depan. Menurut David Golomen dalam (Sedarmayanti, 2015) jenis karakteristik kepribadian menghasilkan jenis kompetensi. Satu kelompok yang terdiri dari empat karakteristik umumnya disebut kecerdasan emosional memainkan peran yang penting untuk mewujudkan kompetensi yang dibutuhkan manajer yang diinginkan pada masa kini yaitu:¹⁴

- 1) Kesadaran diri; dalam hal kemampuan membaca dan mengerti emosi seseorang serta menilai kekuatan dan kelemahan seseorang, didasarkan kepercayaan berasal dari penghargaan diri sendiri yang positif.
- 2) Pengelolaan diri; dalam hal kendali, integritas, kejujuran, inisiatif, dan berorientasi pencapaian.

¹⁴Sedarmayanti, Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik), cet III. (Bandung: Refika Aditama, 2015), 221-223

- 3) Kesadaran sosial; berkaitan merasakan emosi lain (empati) mempelajari organisasi (kesadaran organisasi), dan mengenali kebutuhan pelanggan (berorientasi layanan).
- 4) Keahlian sosial; mempengaruhi dan menginspirasi orang lain, berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun hubungan dengan orang lain, serta mengelola perubahan dan konflik.

Pemimpin yang strategik berusaha mengembangkan manajer yang mengerti bahwa mereka memiliki banyak sumber kekuasaan dan pengaruh, dalam mengendalikan kekuasaan terkait dengan posisi dalam organisasi sering merupakan cara paling tidak efektif untuk mempengaruhi orang agar melakukan apa yang diperlukan.

2. Membangun kepemimpinan nasional yang kuat, berkompeten dan kredibel

a. Kepemimpinan yang Kuat

Sekarang ini dan ke depan memang Indonesia memerlukan pemimpin dan kepemimpinan yang kuat untuk menyelesaikan berbagai permasalahan bangsa. Pemimpin yang kuat, menurut Konvensi Ikatan Alumni Lemhannas (IKAL), adalah pemimpin yang paling rendah resistensinya dalam masyarakat. Pemimpin yang kuat berarti juga memiliki konsistensi satya wacana: satunya kata dengan perbuatan tegas dan tidak ambivalen sebagai wujud kontrak sosial dengan rakyat.¹⁵

Gagasan tentang kontrak sosial (social contract) pertama kali dikemukakan oleh Plato, seorang filsuf Greek, lebih 25 abad yang lalu dalam tulisannya “*Republic*”. Konsep ini kemudian didukung oleh para filsuf yang kemudian, seperti Rousseau dan Hobbes, wujudnya berupa kontrak sosial antara pemerintah dengan rakyat. Ide kontrak sosial itu berdasarkan premis, bahwa kekuasaan sesungguhnya terletak di tangan rakyat.¹⁶

¹⁵Konvensi Ikatan Alumni Lemhannas (IKAL), “Sosok Pemimpin Nasional 2004-2009” (Yogyakarta, 31 Januari 2004), 11.

¹⁶Rousseau, dan Hobbes J.J. *Perihal Kontrak Sosial atau Prinsip-prinsip Hukum Politik*. Terjemahan Husein. I.S. dan Hidayat. R. (Jakarta: Dian rakyat. 1989), 171..

Kontrak sosial merupakan teori rasional yang memiliki asumsi bahwa terbentuknya suatu negara adalah atas dasar kesepakatan dari masyarakatnya. Teori kontrak sosial berkembang dan sangat dipengaruhi oleh pemikiran pada zaman Pencerahan (*Enlightenment age*) yang ditandai dengan rasionalisme, realisme, dan humanisme, yang menempatkan manusia sebagai pengatur sebuah negara dan juga sebagai pengatur dinamika kehidupan. Thomas Hobbes, John Locke, dan Jean J. Rousseau sama-sama berangkat dari pembahasan tentang kontrak sosial dalam analisis politik mereka, yaitu melandaskannya pada anggapan dasar bahwa manusialah sumber segala kewenangan.

Pemikiran Thomas Hobbes (1588-1679) tentang kontrak sosial di dasarkan pada asumsi dasar bahwa sejatinya kondisi normal (*state of nature*) manusia adalah konflik yang penuh dengan persaingan brutal, kekuasaan, dan perang.¹⁷ Atau dalam istilah lain dikenal dengan “*homo homini lupus*” yang artinya manusia adalah serigala bagi manusia lainnya. Namun perlu di garis bawahi bahwa pemikirannya tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial dan politik Inggris pada masa itu, dimana Hobbes yang notabene hidup di masa pergolakan politis dan perang saudara akhirnya mendukung penuh monarki absolut. Ia percaya bahwa satu-satunya bentuk pemerintahan sosial yang berdaulat adalah dengan merealisasikan otoritas penguasa (*sovereign*) yang sifatnya tidak terbatas.¹⁸

Bertolak dari fakta empirik itu, maka yang dibutuhkan bangsa ini adalah tipe kepemimpinan pekerja (*work leader*), petarung yang tidak sekadar duduk di meja, tetapi memimpin dengan aksi yang memimpin dengan bekerja. Dalam kaitan itu, analisis John H. Zenger dan Joseph Folkman menyimpulkan, kompetensi kepemimpinan unggul dikelompokkan dalam lima klaster:¹⁹ (1) karakter, (2) kemampuan personal, (3) keahlian interpersonal, (4) fokus pada hasil, dan (5) memimpin perubahan organisasi. Lima kompetensi tersebut

¹⁷Vallentyne, Peter. *Equality and Justice: Social Contract and the Currency of Justice*. (New York: Routledge, 2003), 2.

¹⁸Mouritz, Tom. *Comparing the Social Contracts of Hobbes and Locke*. (The Western Australian Jurist, 2010), 124.

¹⁹Zenger, John H. & Joseph Folkman. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leader*, (NY:MacGraw Hill. 2003), 355.

berfungsi sebagai tiang penyangga dan pengungkit kepemimpinan ke level lebih tinggi yang unggul.

Di antara kelimanya, karakter merupakan titik sentral, sedangkan elemen lainnya adalah komponen pendukungnya. Elemen keempat dari kompetensi kepemimpinan, yaitu fokus pada hasil (outcome) mencakup kemampuan mewujudkan gagasan menjadi serangkaian aksi yang berkelanjutan (sustainable), adalah bagian substansial dari kepemimpinan unggul yang memimpin dengan aksi.

Ikatan Keluarga Alumnus Lembaga Ketahanan Masyarakat (IKAL) menetapkan tiga kriteria utama pemimpin bangsa masa depan. Ketiga kriteria itu yakni: (1) memiliki derajat penolakan yang kecil dari masyarakat, (2) memiliki intelektualitas yang memadai, (3) konsisten dalam memegang prinsip.²⁰

b. Strategi Membangun Etos Keunggulan

Menjadi kewajiban kita semua, agar bisa membawa bangsa ini keluar dari pusaran arus turbulensi nasional, menapaki tegalan berbatu-batu, lalu mendaki bukit keberhasilan nasional dimana Indonesia bakal bisa setaraf dengan Cina, Malaysia, India, atau Korea Selatan. Untuk itu, bangsa kita harus menumbuhkan sebuah kultur baru: “*a culture of excellence*” –kultur keunggulan-di semua bidang kehidupan bangsa, termasuk di arena pendidikan.

Tetapi, tak ada keunggulan apabila kita tidak mampu mendengar panggilan Suara Tuhan, Suara Rakyat, atau Suara Ibu Pertiwi. Karena, pondasi segala prestasi-keunggulan-keakbaran adalah spiritualitas: nurani yang jernih, hati yang bening, dan akalbudi yang cerah. Dan semuanya itu harus dibasiskan pada prinsip-prinsip sejati: apabila orang bekerja berdasarkan panggilan jiwanya maka ia akan unggul melampaui yang lain. Begitulah mula kisah kemajuan negara-negara di belahan Eropa Utara, Amerika Serikat, dan Asia Timur.

Tema keunggulan memang sangat menentukan tingkat kemajuan dan martabat suatu bangsa. Peters dan Waterman berkisah tentang pribadi-pribadi unggul yang mengawaki perusahaan-perusahaan kelas dunia, seperti IBM,

²⁰IKAL, “Sosok Pemimpin”, 13.

Boeing, dan General Electric. Ditekankan pentingnya kedekatan dengan pelanggan, jiwa kewirausahaan, produktivitas SDM, dan motivasi berbasis nilai-nilai luhur.

Jim Collins dalam “*Good to Great*” menampilkan hasil studinya tentang elemen menjadi *great company*:²¹

- 1) Kepemimpinan yang profesional namun rendah hati,
- 2) Pemilihan SDM yang tepat, tegar menghadapi realita, selalu melakukan yang terbaik,
- 3) Membangun kultur disiplin, dan pilihan teknologi yang sebagai akselerator.
- 4) *Excellence* digerakkan oleh visi akbar yang menggetarkan bahkan sanggup meminta pengorbanan dari segenap warganya, dipandu oleh strategi cerdas agar sumberdaya yang terbatas pun bisa cukup, dimotori oleh inovasi-inovasi kreatif, dikawal oleh sikap antisipatif, dan didukung oleh karakter ketekunan.

Pemimpin yang tampil sangat dibutuhkan untuk merajut kemajemukan masyarakat dan politik, serta didukung rakyat secara luas agar suatu pemerintahan dapat mengembangkan kebijakan secara efektif terutama dalam menghadapi krisis, sekaligus menyadarkan banyak kalangan bahwa “Kepemimpinan Nasional” yang berkompeten adalah sesuatu yang dibutuhkan seiring dengan kemajuan demokratisasi di Indonesia, dan mampu merespon tantangan masa depan dalam irama demokrasi untuk mencapai tujuan nasional, karena semangat reformasi cenderung berlebihan justru seringkali menyebabkan situasi krisis politik yang melibatkan kekuatan massa sebagai alat untuk merealisasikan kepentingan

3. Peningkatan Profesionalisme kepemimpinan

Peningkatan Profesionalisme kepemimpinan, sangat dibutuhkan oleh negara dan para pemimpin bawahan yang senantiasa mengharapakan pemimpin strategis dan profesional, baik individu maupun institusi, mampu berkreasi untuk

²¹Collins, Jim, *Good to Great, Why Some Companies Make The Leap and Other Don't*, (Harper Collins Publisher Inc. New York, 2001), 179.

meningkatkan kualitas individu atau organisasi yang dipimpinnya agar dapat menyikapi perubahan.²²

a. Urgensi Profesionalisme

Profesionalisme dan sikap profesional itu merupakan motivasi intrinsik yang ada pada diri seseorang sebagai pendorong untuk mengembangkan dirinya menjadi tenaga profesional. Motivasi intrinsik tersebut akan berdampak pada munculnya etos kerja yang unggul (excellence) yang ditunjukkan dalam lima bentuk kerja sebagai berikut:²³

- 1) Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal. Berdasarkan kriteria ini, jelas bahwa guru yang memiliki profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan standar ideal akan mengidentifikasikan dirinya kepada figur yang dipandang memiliki standar ideal.
- 2) Meningkatkan dan memelihara citra profesi. Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan oleh besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara citra profesi melalui perwujudan dilakukan melalui berbagai cara, penampilan, cara bicara, penggunaan bahasa, postur, sikap hidup sehari-hari, hubungan antarpribadi, dan sebagainya.
- 3) Memanfaatkan setiap kesempatan pengembangan profesional. Berdasarkan kriteria ini, diharapkan selalu berusaha mencari dan memanfaatkan kesempatan yang dapat mengembangkan profesinya. Berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan antara lain: mengikuti kegiatan ilmiah seperti loka karya, seminar, mengikuti penataran atau pendidikan lanjutan, melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, menelaah kepustakaan, membuat karya ilmiah, serta memasuki organisasi profesi.
- 4) Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi. Hal ini mengandung makna bahwa profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan adanya upaya untuk selalu mencapai kualitas dan cita-cita sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Pemimpin memiliki profesionalisme tinggi akan selalu aktif dalam seluruh kegiatan dan perilakunya untuk menghasilkan kualitas yang ideal.

²²Rina Nuraini Selly "Memahami Kepemimpinan....", 64

²³Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), 33-4

5) Memiliki kebanggaan terhadap profesinya. Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat kebanggaan akan profesi yang dipegangnya. Dalam kaitan ini, diharapkan para pemimpin memiliki rasa bangga dan percaya diri akan profesinya. Rasa bangga ini ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalaman di masa lalu, berdedikasi tinggi terhadap tugas-tugasnya sekarang, dan meyakini akan potensi dirinya bagi perkembangan di masa depan.

b. Program Pengembangan Profesionalisme Pimpinan

Ada, beberapa program pengembangan profesional pimpinan/kepala sekolah harus mengembangkan kemampuan personal dan sosial, yaitu:²⁴

1) Pengembangan Kemampuan Personal

Seorang pemimpin perlu mengembangkan kemampuan dirinya, supaya dapat mengikuti perkembangan zaman. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan kemampuan personal, antara lain: watak (psikologis-internal), temperamen (laku-laku), minat, kecerdasan, fisik, sifatsifat pribadi dan tipe kepemimpinan yang dimilikinya.

Indrafachrudi (2006), menjelaskan bahwa pada hakekatnya, kepemimpinan di Indonesia, berdasarkan demokrasi pancasila dijiwai trilogi kepemimpinan:²⁵

- (a) *Ing ngarso sung tulodo* (di depan memberikan contoh tauladan)
- (b) *Ing madyo mangun karso* (di tengah bisa berpartisipasi meningkatkan kemauan dan kreativitas bawahan)
- (c) *Tut wuri handayani* (di belakang membangun dan mendorong semangat bawahan)

2) Pengembangan Kemampuan Sosial

Kemampuan sosial adalah kemampuan dalam antar-hubungan dengan orang lain baik antar individu, dalam kelompok, antar kelompok, atau dalam lingkungan organisasi yang lebih besar untuk menopang kepemimpinannya. Dalam hal ini, J. F. Tahalele dalam (Soetopo, 2010), memberikan beberapa saran

²⁴Eny Wahyu “Suryanti. Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan”. *Likhitaprajna. Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan*. 16: 2, (Juni, 2014), 71-72.

²⁵Indarafachrudi, S.. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. (Bogor: Ghalia Indonesia. 2006), 117.

untuk mengembangkan kemampuan sosial kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu:²⁶

- (a) Usahakan supaya tetap gembira.
- (b) Lihatlah, pikirlah dan bicarakan yang baik.
- (c) Jangan mengharap terlalu banyak kepada orang lain, tetapi apa yang dapat kita sumbangkan kepada mereka.
- (d) Jangan mencampuri urusan pribadi orang lain, kecuali dilapori.
- (e) Lenyapkan perasaan gelisah.
- (f) Jauhkan sifat sombong.
- (g) Belajarlah menyesuaikan diri.
- (h) Kembangkan sifat murah hati.
- (i) Tekun beragama.
- (j) Sekali-kali janganlah putus asa.
- (k) Kembangkan sifat “*lagniappe*” (pemberian kecil kepada orang lain yang berdampak positif yang besar).
- (l) berdampak positif yang besar).

c. Strategi Membangun Kreativitas Kepemimpinan Profesional

Kreativitas adalah keterampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran.²⁷

Seseorang dalam perkembangannya sangat terkait dengan empat aspek yaitu aspek pribadi, pendorong, proses dan produk (Munandar, 1999: 27). Aspek pribadi ini muncul dari interaksi pribadi yang unik dengan lingkungannya. Aspek pendorong ini dapat muncul dari dorongan dari dalam diri seseorang maupun dapat berasal dari luar. Aspek proses ini diperoleh dari pengalaman seseorang melalui mengamati, membuat dugaan, menilai dan menguji dugaan kemudian

²⁶Soetopo, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset. 2010), 53

²⁷Evans, James. R.. *Berpikir Kreatif, dalam Pengambilan Keputusan dan Manajemen*. Cet- III (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), 1

merevisinya dan seterusnya, sedangkan aspek produk merupakan sesuatu yang dihasilkan dari proses kreativitas.²⁸

Supriyatna (2013), merumuskan cara sederhana dalam membangun kreativitas diri, diantaranya:²⁹

- 1) berkhayal untuk mengembangkan imajinasi;
- 2) mengamati lingkungan sekitar kita untuk melatih dan mempertajam ingatan;
- 3) melihat dari sudut pandang orang lain untuk mengetahui pendapat seseorang atas ide kreatif yang akan kita ambil;
- 4) melakukan brainstorming dengan mencurahkan segala ide dan gagasan yang ada di pikiran agar dapat memudahkan untuk mendapatkan banyak gagasan dengan cepat;
- 5) bertanya dapat membuat terpacu untuk semakin kreatif dalam mencari solusi dari permasalahan yang ditemui;
- 6) bertindak dengan melakukan tindakan agar semakin jelas untuk mencapai tujuan.

²⁸Utami Munandar, *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2014), 27

²⁹Shelly, Supriyatna dan Rahayu, “Analisa Aktivitas Rekreasi Terhadap Penurunan Tingkat Stress Mahasiswa Keolahragaan”. *Jurnal: KOR, Universitas Pendidikan Indonesia*.1: 3 (Desember 2013)., 73.

BAB XIV

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: Trend Kepemimpinan Masa Depan

Pendidikan Islam merupakan proses edukatif dengan *world view* ketauhidan. Derivasi pendidikan Islam dilaksanakan melalui konsep *Iqra'* (QS. Al-‘Alaq [96]:1), yang memiliki arti bahwa pendidikan Islam dijiwai nilai-nilai ketauhidan dengan literasi dua jalur; literasi Qur’ani (ayat-ayat Qauliyah) dan literasi alam (ayat-ayat Kauniyah). Konseptual pendidikan Islam sejatinya telah sempurna, hanya saja untuk mengkontekstualkannya perlu upaya-upaya yang arif terhadap aktualisasi nilai-nilai ketauhidan tersebut dengan keseharian dan perkembangan masa. Untuk itu, pengarahannya pendidikan Islam ditujukan kepada tugas kemanusiaan yakni; sebagai *‘abd Allah* dan *khalifah Allah*. Sebagai *‘abd Allah* manusia menjalankan tugas penciptaan dengan beriman (meyakini sebagai makhluk ber-Tuhan), berilmu, dan beramal, selanjutnya sebagai khalifah Allah manusia ditugasi mengelola alam semesta dan memeliharanya dari kerusakan.

Berkaitan dengan itu, untuk mewujudkan makna *khalifah Allah* dalam makna mengelola alam semesta. Nabi Ibrahim pernah berdoa, sebagaimana termaktub dalam (QS. Al-Baqarah [2]: 129). Dalam doanya, Nabi Ibrahim memunajatkan tiga hal yang sejatinya adalah pilar Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menciptakan peradaban, yakni *tilawah*, *ta’lim*, dan *tazkiyah*. Ketiganya dapat dikatakan sebagai wujud ‘doa visioner’ Nabi Ibrahim a.s.

Menelaah teoretis pendidikan Islam lalu menyandingkannya dengan kajian praktis dan empiris terhadap fakta di lapangan, maka yang tersaji adalah kesenjangan antara keduanya. Secara teoretis, pendidikan Islam secara utuh tertanam prinsip dan konsepnya, sedangkan dalam tataran praktiknya masih ditemui kesenjangan dengan teori yang ada. Sebut saja, kepemimpinan dalam konteks mikro di lembaga pendidikan Madrasah (MI/MTs/MA), seyogyanya pimpinan menjiwai makna khalifah Allah sebagai salah satu dari 2 tugas manusia diciptakan. Akan tetapi, realita yang terjadi menampilkan masih banyaknya pimpinan yang menjadi simbol lembaga namun belum mampu mengembangkan mutu SDM yang dipimpinya.

Menyikapi hal itu, perlu kiranya upaya membenahi madrasah sebagai sekolah bercirikan Islam pertama pasca ketetapan surat keputusan bersama (SKB) 3 menteri di Indonesia. Tentu, salah satu hal vital yang perlu ditempuh yakni pada puncak penetapan kebijakan di madrasah oleh kepala madrasah. Sebab, kebijakan

yang nantinya ditetapkan oleh pihak madrasah melalui kepala madrasah mewujudkan ‘kepuasan’ guru; berupa kesejahteraan dan sebagainya, sehingga pada gilirannya turut mewujudkan misi penting madrasah dalam mempersiapkan anak-anak muda, generasi Islam yang mumpuni dalam bidang ilmu pengetahuan dan kuat akan ke-Islam-annya, atau istilah lainnya saintis Muslim.

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan proses pengelolaan, pemberdayaan, dan pengawasan yang dilakukan pemimpin terhadap hal yang dipimpinnya, berujung pada peningkatan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum, kepemimpinan ditandai sebagai suatu proses meliputi; mempengaruhi, mengarahkan, mengontrol tingkah laku dan emosional pada anggota organisasi.¹

Inovasi dalam dunia pendidikan meniscayakan pimpinan untuk berkreasi dan menciptakan inovasi bagi lembaga yang dipimpinnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.² Salah satu upaya inovasi tersebut ditempuh dengan merubah gaya kepemimpinan menjadi transformasional.

Hal senada dikemukakan Aan dan Cepi bahwa, kepemimpinan transformasional identik dengan inovasi dan survival (kemampuan bertahan). Sehingga, secara humanis akan memberikan perubahan dan adaptif terhadap perkembangan zaman.³ Danim sebagaimana dikutip Ara Hidayat dan Machali menyebutkan bahwa, istilah kepemimpinan transformatif berasal dari kata kepemimpinan (leadership) dan transformatif (transformational). Bermakna upaya mempengaruhi anggota serta membawa perubahan positif dari masa sebelumnya.⁴

Kepemimpinan transformasional, atau sering juga disebut kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para

¹Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 126.

²Ahmad.Rusdiana *Konsep Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014),44.

³Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 77.

⁴Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta:Kaukaba, 2012), 93.

karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan mereka jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan Transformasional: Trend Kepemimpinan di Masa Mendatang.⁵

Asumsi mendasar tentang kepemimpinan transformasional yakni, bahwa pemimpin akan diikuti oleh orang lain bila dapat menginspirasi mereka, visioner, serta bijak dan ‘menularkan’ energi positif untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga, bagi bawahan dalam kepemimpinan transformasional akan menjadikan mereka ‘kaya’ akan pengalaman berharga bersama pemimpinnya (transformasional), karena senantiasa diberikan semangat dan energi positif dari pimpinannya.⁶

Sikap kepemimpinan yang elegan, dinamis, namun senantiasa menampilkan semangat serta “*transfer of Energy*” positif kepada bawahannya menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai paradigma baru kepemimpinan. Senada dengan itu, Ara dan Machali menerangkan, kepemimpinan transformasional merupakan paradigma baru kepemimpinan (new leadership paradigm) yang dipandang tepat guna untuk menggerakkan (me-manage) pengelolaan dan pengembangan SDM, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional.⁷

⁵ Hani Handoko & Fandy Tjiptono. “Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 11.:1 (Juni, 1996), 12

⁶ Ara dan Imam, *Pengelolaan Pendidikan....*,94-95

⁷ Ara dan Imam, *Pengelolaan Pendidikan....*,93

Dari deskripsi di atas, dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, pelibatan bawahan dalam setiap aktivitas, dan kharismatik sebagai daya perekat antara bawahan dan pemimpin.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Aviola Sebagaimana dikutip oleh Aan dan Cepi, menyebutkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang meliputi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.⁸ Sebagai upaya pengembangan dimensional kepemimpinan transformasional atau dalam kata lain, Bahar dan Muhith menyebutnya sebagai komponen kepemimpinan transformasional terdiri dari lima faktor, yaitu: atribut yang ideal, perilaku yang ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang diindividualisasikan.⁹

Dari kedua pendapat di atas, dipahami bahwa sejatinya ada 4 dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional, hanya saja Bahar Agus dan Muhith mengembangkannya menjadi 5 karena memilah makna dari *idealized influence* menjadi dua yakni, atribut-atribut yang ideal dan perilaku yang ideal. Muhammad Shaleh Assingkily, memformulasikan lebih rinci makna dari dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:¹⁰.

a. *Idealized Influence* (karisma atau pengaruh ideal)

Sifat *idealized Influence*, memiliki kharisma atau pengaruh ideal, pimpinan dipandang oleh bawahan sebagai sosok teladan, *uswah*, dan figur yang dipandang mampu memberikan kebijakan terbaik bagi yang dipimpinnya.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Sifat *inspirational motivation*, pimpinan menginspirasi dan mendukung anggota untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah secara khusus

⁸ Aan dan Cepi, *Visionary Leadership.....*,78

⁹ Bahar Agus dan Abd. Muhith Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 150.

¹⁰Muhammad Shaleh Assingkily, Mesiono, “Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 4: 1, (Mei 2019), 53-54.

dan tujuan seluruh komponen madrasah secara umum, dengan slogan ‘bersama, kita bisa capai lebih banyak’.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Sifat *intellectual stimulation*, pimpinan selalu memberikan keluasan kesempatan kepada anggotanya untuk berkreasi dan berpikir kritis bagi kemajuan lembaganya.

d. *Individual Consideration* (Individual Consideration)

Sifat *individual consideration*, pimpinan secara individu dipercayai bawahan sebagai tempat berkonsultasi atas polemik pengajaran, bahkan ia dapat bertindak sebagai pelatih para guru dan menasihati mereka guna menunjang proses pendidikan yang lebih baik.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut, dipahami bahwa ‘pisau analisis’nya mengarah pada pandangan makro dan mikro. Proses mempengaruhi antarindividu dalam organisasi pendidikan disebut sebagai pandangan secara mikro, sedangkan upaya mobilisasi kekuatan (kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi) untuk mereformasi dan mentransformasi sistem sosial serta kelembagaan disebut sebagai pandangan makro.

3. Sumber Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, akan membawa lembaga kepada perubahan (arah baru). Pada tataran ini, kepemimpinan transformasional meniscayakan pemimpin yang visioner dan menerapkan corak kepemimpinan *bottom up* dalam mengelola dan mengembangkan organisasi pendidikan. Sehingga ada yang menyamakan atau menyebut nama lain dari kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan kharismatik.

Senada dengan di atas, Setiawan dan Abd. Muhith, mengemukakan bahwa keduanya (transformasional dan kharismatik) memiliki keterkaitan erat dalam hal kepemimpinan. Hanya saja, keduanya tidak boleh dipandang mutlak sama persis. Melainkan, terdapat perbedaan yang menonjol yaitu;¹¹

¹¹ Bahar A. Setiawan dan Abd. Muhith, “*Transformational Leadership*”, 101.

- a. Pemimpin (yang) transformasional mendelegasikan kewenangan kepada bawahan agar mengembangkan kemampuannya, sedangkan pemimpin kharismatik menampilkan keteladanan yang membuat bawahan kagum, namun seolah-olah lemah dan bergantung pada pimpinan;
- b. Pemimpin (yang) transformasional dengan kapasitas yang dimilikinya, menawarkan visi sebagai penarik simpati bawahan terhadap potensi yang dimilikinya, sedangkan pemimpin kharismatik lebih kepada penekanan kekaguman akan sosok secara individual dari pimpinan (bisa jadi ketampanan, kekayaan, dan lainnya yang lebih material atau riil tampak kelihatan).

Intinya, sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua, yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Kekuasaan keahlian membuatnya kredibel dan dipercaya anggotanya, sedangkan kekuasaan referensi membuatnya menarik bagi para anggotanya dan tidak mementingkan ego pribadi.

4. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional ini, mulanya (awal), dipopulerkan oleh James MacGregor Burn dalam (Setiawan dan Abd. Muhith, 2013), dengan teorinya bahwa "kepemimpinan transformasional adalah upaya mempengaruhi untuk meningkatkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi oleh pimpinan dan juga para anggotanya".¹²

Dalam upaya ini, pimpinan bersikap kharismatik, egaliter, antusias dalam menyampaikan visi misi organisasi, dan memerhatikan kebutuhan bawahan agar bersama mewujudkan perubahan ke arah baru (yang lebih baik). Hal senada disebutkan oleh Mujammil Qomar dengan ungkapan bahwa pemimpin yang kuat dan berpengaruh yakni yang dapat mewujudkan suatu perubahan.¹³

Perubahan yang dimaksud dalam organisasi pendidikan tentu bertitik tolak kepada Sumberdaya manusia (SDM) yang ada di dalam lembaga pendidikan. Adapun SDM yang dituju ialah bagaimana pimpinan meningkatkan mutu para guru dan para staf di lembaga yang dipimpinnya untuk kompetitif (berdaya saing tinggi) dan survive (mampu bertahan) seiring perubahan masa atau zaman.

¹²Bahar A. Setiawan dan Abd. Muhith, "Transformational Leadership", 24.

¹³Qomar Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), 276.

Bahkan lebih lanjut, Veithzai dan Rivai,¹⁴ menegaskan bahwa untuk mewujudkan perubahan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin harus mematrikan dalam dirinya hubungan yang bersifat membangun dan saling berpartisipasi dengan bawahan, melalui upaya motivasi dan menumbuhkan kesadaran terkait nilai-nilai tugas dalam lembaga (organisasi), bahkan berkomitmen dan rela berkorban demi kemajuan organisasi dengan memerhatikan kebutuhan komponen organisasi ke taraf lebih baik.

Dari konteks ini, Mohammad Karim, (2010), dalam (Assingily, Mesiono, 2019) merincikan karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain:¹⁵

- a. Memiliki visi yang besar;
- b. Pemimpin sebagai lokomotif perubahan;
- c. Siap terhadap risiko dari segala keputusan yang dipertimbangkan secara matang;
- d. Menumbuhkan kesadaran bersama terkait pentingnya mencapai tujuan organisasi;
- e. Percaya akan kapasitas dan kapabilitas anggota;
- f. Luwes serta terbuka terhadap perkembangan dan pengalaman baru;
- g. Mengutamakan motivasi intrinsik daripada ekstrinsik;
- h. Pimpinan dan anggota siap berkorban demi kepentingan bersama (organisasi);
- i. Pimpinan membimbing perilaku anggota kepada kultur dan pengembangan nilai inti dari organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dipahami, ada 3 poin penting sebagai karakter dari pimpinan dalam kepemimpinan transformasional, yaitu (a) pemimpin berjiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi, (b) bawahan memiliki kesadaran akan pentingnya kebersamaan mencapai tujuan, ditambah suplemen motivasi dan dukungan dari pimpinan, dan (c) seluruh sumberdaya organisasi kepemimpinan transformasional siap mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan material.

¹⁴Veithzal dan Deddy Mulyadi Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), 132.

¹⁵Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 20.

B. Visi Pendidikan Abad 21 dalam Persepektif Ajaran Islam

Abad 21 disebut pula dengan milenium ketiga dan abad globalisasi. Konon, milenium ketiga ini ditandai beberapa hal yang merupakan kelanjutan abad modern (dan modernisasi) yaitu antara lain kemajuan iptek, semakin besar materialisme, kompetisi global dan persaingan bebas yang semakin ketat. Dan salah satu dampak negatif modernisasi adalah menurunnya nilai agama. Dalam bayangan seperti itu seharusnya diperlukan keadaan masyarakat yang siap untuk mengarungi globalisasi. Baru pada tahap berikutnya adalah kesiapan kehebatan sistem pendidikan atau proses pemindahan ilmu dan ketrampilan untuk mampu bersaing tersebut. Khusus untuk pendidikan agama, seandainya tidak ada krisis multidimensi, agama sangat diperlukan untuk kesiapan menghadapi tantangan ten abut sekaligus menghadapi dampak negatif dan apa yang akan terjadi dalam milenium ketiga tadi. Kondisi saat ini menunjukkan, di samping bayangan tuga3 yang begitu berat menghadapi arus globalisasi, masih ada tugas yang lebih berat lagi yaitu memperbaiki moralitas bangsa, yang berpangkal dan moralitas insan Indonesia melalui pendidikan agama.

Mengantisipasi abad 21, UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) telah merumuskan visi dasar pendidikan (Ada yang menyebutkan lima visi dasar dengan menambahkan *learning to learn*). Ini artinya, pendidikan masa depan menurut UNESCO haruslah mengacu pada empat dasar itu. Atau dapat dikahkan, jika tidak mengacu pada empat dasar tersebut maka pendidikan tidak akan sesuai dengan tantangin kehidupan di milenium ketiga ini. UNESCO dalam bahasa agama dalam waktu bersamaan dapat pula berarti sedang menjelaskan nilai-nilai ajaran Islam dengan bahasa Unesco. Uraian empat dasar UNESCO tersebut adalah sebagai berikut:¹⁶

1. *Learning to think (belajar bagaimana berpikir)*

Learning to think atau *learning to know*. Berpikir yang terus-menerus ini bukan hal yang mudah. Termsuk di sini adalah sasaran agar berpikir secara

¹⁶ Azizy, A. Qodri. *Islam dan Permasalahan Sosial*. Cet-3. (Yogyakarta: LKIS. 2011), 31

rasional, tidak semata-mata mengikuti atau ‘membeo’, bahkan juga tidak mandeg atau tumpul. Hasilnya akan menjadikan seseorang independen, gemar membaca, mau selalu belajar, mempunyai pertimbangan rasional tidak semata-mata emosional dan selalu curious untuk tahu segala sesuatu. Bukankah banyak ayat al-Quran mengajarkan untuk berpikir dan belajar, baik menggunakan istilah berpikir maupun tantangan secara langsung.

Ungkapan *afala taqilun*” (apakah kamu tidak menggunakan akal/ berpikir ? sebagai ungkapan teguran dan Allah) kita jumpai di dalam al-Quran tidak hanya sekali. Al-Quran juga menyebutkan bahwa salah satu ciri ulu al-albab adalah mereka yang berpikir tentang penciptaan langit dan bumi . Lebih dan sekedar teguran dan suruhan untuk berpikir, tidak sedikit ayat yang berupa tantangan berpikir secara nil, (bagaimana unta diciptakan, bagaimana langit ditinggikan dan bagaimana bumi dibentangkan).

Curiosity (keingintahuan) menjadi sangat penting dalam hidup, dan hal ini baru dapat terwujud jika kita mampu selalu berpikir. Dalam tradisi Islam, termasuk syut-untuk dapat ilmu adalah dzaka (cerdas-minimal IQ normal) dan hirsh (sikap ingin tahu atau curious). Kita juga tidak lupa terhadap kisah Nahi Ibrahim dan Nabi Ismil. Ketiga Ibrahim menyampaikan wahyu Allah untuk menyembelih Ismail, ia menyuruh ismail untuk berpikir yang benar yang dapat menghasilkan kesimpulan yang benar pula.

Berpikir juga erat sekali kaitannya dengan belajar seumur hidup (*min al mad ila al-lahd*). Lebih dari itu, dalam abad 21 ini, berpikir di tantang untuk mengikuti perkembangan dan sekaligus mengembangkan alat-alat yang digunakan dalam *information to technologi* yang menjadi salah satu ciri *globalisasi*.¹⁷

1. Learning to do (belajar hidup/belajar bagaimana berbuat/bekerja)

Pendidikan dituntut untuk nienjatlikati anak didik setelai selesai (lulus) mampu berbuat dan sekaligus mampu mernperbaiki kualitas hidupnya, sesuai dengan tantangan yang ada. ini realistis. Dengan ketatnya kompetisi global, kita

¹⁷ Azra. Azyumardi. *Esei- Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*. Cet-5 (Jakarta Logos 2012), 109.

dituntut untuk semakin profesional, mempunyai *skill* yang berkualitas untuk mampu berkompetisi.

Agama Islam banyak menyebutkan perintah Allah kepada hamba hanya agar beramal shalih. Amal shalih (perbuatan/karya yang baik) adalah salah satu syarat agar *seseorang* tidak berada pada tempat yang paling rendah (*asfala saflin*). Lebih dan itu, ada juga tantangan Allah kepada manusia agar mengelola bumi seisinya. Namun, dalam waktu bersamaan, Allah juga mengancam dan melarang hambanya berbuat kerusakan di atas bumi. Sudah barang tentu, di samping kemampuan (*skill*) sangat diperlukan, ketekunan, kerja keras, tanggung jawab, disiplin dan semacamnya juga sangat diperlukan untuk mampu berkompetisi ‘ecara ketat.

Ajran Islam sangat mengancam terhadap yang meminta-minta, tanpa berkarya/bekerja, meskipun juga menganjurkan untuk berbuat baik kepada para pengemis. Nah, di sini motivasi sangat penting, sehingga menekankan kepada murid bahwa bekerja itu ibadah juga penting; dalam waktu bersamaan, pemaknaan ajaran ibadah dikaitkan dengan proses keberhasilan kerja juga sangat penting. Pembinaan mentalitas untuk siap bekerja juga sangat penting. Ini akan menjadi landasan untuk persiapan kerja secara profesional. Sebagai contoh, zakat sebagai kewajiban dan infaq, sadaqah, serta amal shalih/jariyah sebagai anjuran harus dimaknai sebagai wujud keberhasilan bekerja dan bukan sebagai beban. Sedangkan memberikan hasil jerih payah itu perlu dijelaskan pula dengan pendeta dan kemanusiaan (*humanistic*). Jadi, ajaran-ajaran ini pun harus mampu menjadi motivasi dan sekaligus sebagai faktor pendukung yang dinamis untuk bekerja. *Learning to do* ini perlu pula dipahami dalam konteks bekerja atau beramal; sedangkan *learning to be* (di bawah nanti) dalam konteks etika.¹⁸

2. *Learnig to be* (belajar bagaimana tetap hidup; atau sebagai dirinya)

Untuk dapat tetap hidup diperlukan pula ‘*tahu din*’. Dalam bahasa agama kita, hal ini akan menghasilkan sikap tahu din, sikap memahami dirinya sendiri, sadar kemampuan diri sendiri, dan nantinya akan mampu menjadikan dirinya

¹⁸Huda. Nuril. *Desentralisasi Pendidikan Pelaksanaan dan Permasalahannya. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* V: 17 (Juni, 2009), 55

mandiri. *Man 'arafa nafsahfa-qad 'arafa rabbah* (barangsiapa mengetahui dirinya sendiri ia akan mengetahui Tuhannya). Dengan demikian, seseorang yang telah menjalankan hal ini akan terhindar dan sikap dengki, serakah, dan sifat tercela (perilaku tercela) Karena tahu diri ia akan menghindarkan dirinya di luar kemampuannya. Dengan sikap ini pula ia akan menghindarkan dan sikap serakah, ketergantungan kepada orang lain, dan sesamanya. Hasil akhirnya akan mandiri dan menyadari realitas. Ajaran ini memerlukan sikap tahu diri juga akan menghasilkan perilaku (keadilan) dan kejujuran terhadap kenyataan yang ada. Pendidikan haruslah mengajarkan kepada anak didik agar menjadi 'tahu diri sehingga sadar atas kekurangannya, kemudian belajar. Sadar atas kemampuannya akan membangkitkan.¹⁹

3. *Learn to live together* (belajar untuk hidup bersama sama)

Ini merupakan dunia kenyataan pluralisme. Hal ini dapat terwujud jika kita berseisa menerima kenyataan akan adanya perbedaan. Pemahaman terhadap pluralisme akan menyadarkan kita akan nilai-nilai universal seperti HAM, demokrasi dan sebagainya. Abad 21 adalah abad global sekaligus plural. Dalam masyarakat Indonesia dikenal istilah SARA yang pada dasarnya netral dan banyak mengandung potensi positif. Dunia realitas memang terdiri dari pelbagai macam etnis, suku, agama, eksklusivisme yang hanya mau hidup sendiri dan tidak memperhitungkan orang lain tidak dapat terjadi. Kenyataan ini semakin kongkrit lagi dengan adanya globalisasi yang dikualifikasi alat-alat teknologi informasi, dimana pluralisme sama sekali tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, yang dipilih adalah kesanggupan untuk belajar hidup berdampingan bersama-sama, tanpa harus uniformity (serba satu); saling memanfaatkan potensi positifnya untuk saling menopang kehidupan bersama. Sudah barang tentu batasannya tipis sekali, yakni hanya akidah yang tidak diperbolehkan campuran. Masalah ini bukan hal yang sulit kalau kita sudah menyadari akan terjadinya perbedaan

¹⁹ Bailyn, Bernard. *Education In the Forming Of American Society*. Ed-8. (New York : Norton & Company. 2010), 211.

akidah. Islam dengan jelas telah mengajarkan realitas perbedaan agama mi dengan sederhana dan tegas.²⁰

C. Model Kepemimpinan Transformasional Lembaga Pendidikan Islam yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

Kepemimpinan transformasional dapat ditempuh melalui 4 (empat) komponen atau dimensi di dalamnya, yang pada bahasan sebelumnya diistilahkan dengan 4I. Bila diuraikan, maka pimpinan lembaga Pendidikan Islam harus bertindak dengan 4 komponen tersebut, penjabarannya sebagai berikut:²¹

1. *Idealized Influence* (Sebuah. Pengaruh yang Diidealkan)

Idealized Influence, dimaknai sebagai perilaku pemimpin yang memiliki atribut-atribut ideal (berupa: kharisma, keteladanan, keyakinan yang teguh, dan mampu menularkannya pada bawahan sebagai uswah dalam organisasi pendidikan) dan perilaku yang ideal (berupa: visi yang jelas dan konkrit, etos kerja tinggi, konsisten, komitmen, dan mampu menumbuhkan kesadaran bawahan terhadap peran dan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi). Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi juga memberikan contoh nyata. Rasulullah Saw telah menjadi tauladan bagi umatnya, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu..” (QS. Al-Ahzab [33]: 21).

Dan Allah Swt juga marah kepada orang-orang yang hanya bisa menunjukkan kebaikan tanpa mengamalkannya, *kabural maktan an taquluu ma laa taf’aluun*.

²⁰Aronowitz, Stanley & Henry A. Giquox *Post modern Education.; Politics, culture and social crtisism*.Ed-7 (Minneapolis: University Of minnesota press. 2011), 341

²¹ Shaleh Assingily, Mesiono, “Karakteristik Kepemimpinan.....”, 156.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation, dimaknai sebagai perilaku pemimpin yang melakukan transformasi atau perubahan melalui hal yang inspiratif, motivasi, dan ‘mendesain’ sedemikian rupa agar bawahan seolah-olah berkeinginan sama, bercita memajukan organisasi pendidikan pada hal yang tak terbayangkan sebelumnya. Terlebih dan fundamental, inspirasi itu diperoleh bawahan dari setiap hal yang terdapat pada pemimpin (transformasional). Hal ini sejalan dengan ayat Al-Quran Surat Ibrahim ayat 4:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلَّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

Aritinya:”.....Kami tidak mengutus seorang rasul pun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan terang kepada mereka” (QS. Ibrahim [14]: 4),

Kepala madrasah selalu menginspirasi dan mendukung anggota untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah secara khusus dan tujuan seluruh komponen madrasah secara umum, dengan slogan ‘bersama, kita bisa capai lebih banyak’. Dengan kata lain kepala madrasah bertindak sebagai inspirator dan motivator.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation, dimaknai sebagai perilaku pemimpin secara kooperatif dalam menumbuhkan kesadaran anggota terkait masalah individu dan organisasi, berdampak pada kesadaran bersama dalam upaya mencapai sasaran (tujuan) organisasi, peningkatan kapasitas unsur sumberdaya organisasi, kesadaran perubahan dari *status quo* ke organisasi pendidikan yang lebih baik, dan problem *solving-solution* secara bersama. Di sisi lain pemimpin juga berkewajiban untuk membimbing rakyatnya, sebagaimana sabda Rasulullah Saw:

“Setiap pemimpin yang menangani urusan kaum muslimin, tetapi tidak berusaha semaksimal mungkin untuk mengurus mereka dan memberikan arahan kepada mereka, maka dia tidak akan bisa masuk surga bersama kaum muslimin itu”. (HR. Muslim).

Dengan demikian Imamah (kepemimpinan) bukanlah tujuan, akan tetapi ia hanya *wasilah* untuk menjalankan ketaatan kepada Allah. Ketika pemimpin tidak bisa mewujudkan atau memudahkan rakyatnya untuk mendekati diri kepada Allah, maka kepemimpinannya harus dilengserkan.

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا
عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عُقْبَةُ الْأُمُورِ .

Artinya:“(Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang makruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (QS. Al-Haj [22]: 41).

Dalam hal ini kepala madrasah selalu memberikan keluasaan kesempatan kepada anggotanya untuk berkreasi dan berpikir kritis bagi kemajuan madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah bertindak sebagai pemecah masalah, dan selalu memberi jalan keluar bagi pemecahannya.

4. Individual Consideration (Individual Consideration)

Individual Consideration, dimaknai sebagai perilaku pemimpin transformatif dalam merefleksi diri dalam keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini diejawantahkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kapasitas bawahan, pendelegasian wewenang, memberikan respons atas kinerja bawahan, pembinaan, bimbingan, dan pelatihan kepada bawahan agar mencapai tujuan organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional juga melibatkan, mewarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Hal ini dimaksudkan untuk adil dan mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, intinya semuanya dilibatkan dalam hal-hal yang berkaitan dengan tim dan organisasi. Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Imran ayat 159:

...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:“ ...dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu..”
(QS Al-Imran [3]: 159).

Kepala madrasah secara individu dipercayai bawahan sebagai tempat berkonsultasi atas polemik pengajaran, bahkan ia dapat bertindak sebagai pelatih para guru dan menasihati mereka guna menunjang proses pendidikan yang lebih baik. Dalam hal ini Kepala madrasah konsultan dan pelatih.

Bila dicermati secara seksama, dipahami betapa konsep *bottom up* begitu terasa dengan mengimplementasikan kepemimpinan transformasional di madrasah. Bahkan Northouse sebagaimana dikutip Daryanto menyebutkan bahwa menjadi suatu keuntungan tersendiri bila madrasah memiliki pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan transformasional, sebab efektivitas proses dan hasil kerja sangat dirasakan perkembangan signifikannya oleh madrasah itu sendiri.²²

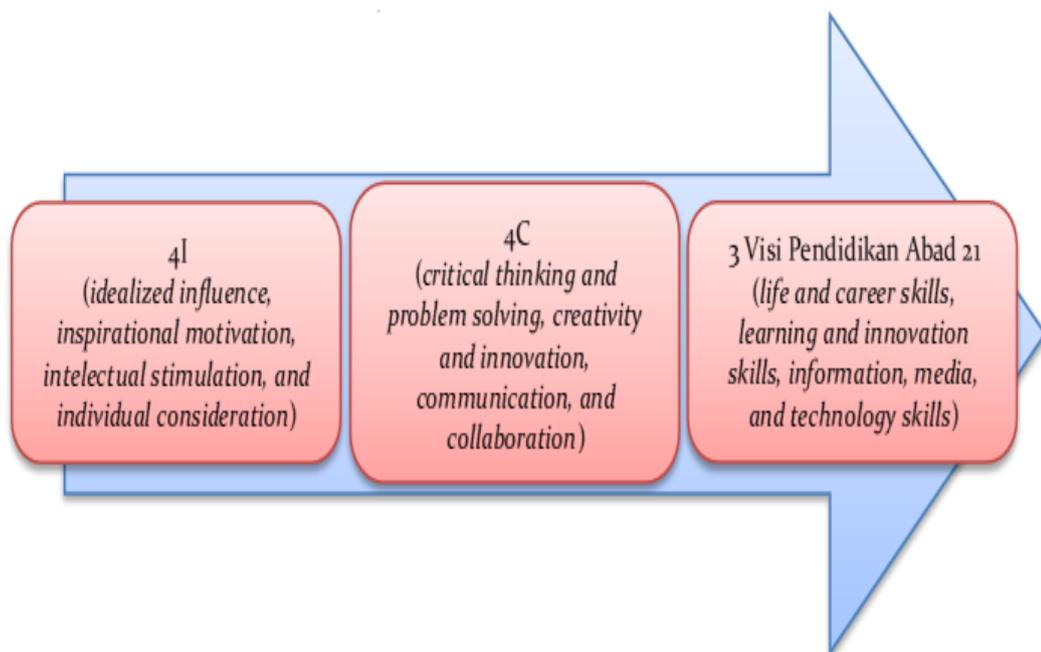
Selanjutnya, kepemimpinan transformasional dalam konteks madrasah harus tanggap akan perkembangan masa dengan visi terbaharunya, yakni visi pendidikan di abad 21. Visi pendidikan Abad 21 tercermin dalam upaya penerapan 4C (karakteristik Abad 21) dalam aspek pendidikan, yakni *critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication*, dan kolaborasi-*teamwork*.

Dalam konteks ini, kepala madrasah harus mampu mentransformasikan lembaga yang dipimpinnya melalui 4I (Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration), mengkombinasikannya dengan visi pendidikan abad 21 dengan menerapkan 4C (critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication, and collaboration), sehingga terwujud keterampilan yang dibutuhkan masyarakat abad 21 sebagai masyarakat pembelajar yakni memiliki keterampilan hidup dan berkarir (life and career skills), terampil dalam belajar dan berinovasi (learning and innovation skills), dan melek teknologi (information, media, and technology skills).²³

²² Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 146.

²³ Finita Dewi, "Proyek Buku Digital: Upaya Peningkatan Keterampilan Abad 21 Calon Guru Sekolah Dasar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Proyek," *Jurnal Metodik Didaktik* . 9: 2 (Juni 2015): 8.

Hal ini juga didasari prinsip masyarakat pembelajar yang digagas oleh UNESCO di Melbourne pada tahun 1998, dalam konferensi tahunannya yang mengagas bahwa pendidikan mengupayakan persiapan generasi untuk masa mendatang, untuk itu belajar diarahkan pada prinsip; belajar untuk, belajar untuk melakukan, belajar untuk menjadi sesuatu, dan belajar untuk hidup bersama, dan keempatnya disebut empat tonggak belajar oleh Veronica dalam Shaleh Assingkiy, Mesiono (2019), lebih rinci, diuraikan dalam bentuk skema gambar 12.1, berikut:²⁴



Gambar12.1
Kepemimpinan transformasional dalam konteks Madrasah dan relevansinya dengan visi pendidikan abad 21

Sumber: Veronica (Shaleh Assingkiy, Mesiono, 2019)

Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya, atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mebcapai tujuan.

²⁴ Shaleh Assingkiy, Mesiono, "Karakteristik Kepemimpinan.....", 158.

Kepala madrasah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.²⁵

D. Tindakan Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

1. Misi Utama Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan dalam Islam secara utuh ditampilkan dengan konsep *khalifah*. Pemaknaan khalifah ini tidak hanya digunakan pada pemimpin dalam arti kata kenegaraan, kebangsaan, yang wilayah kepemimpinannya secara nasional, lokal, maupun regional. Untuk itu, perlu dipahami bahwa setiap manusia ‘d amanahi’ tugas ke-khalifah-an selama hidupnya. Prosesi kehidupan sebagai khalifah tidak pula diasumsikan sebagai upaya mengharuskan manusia menduduki jabatan tertentu, menempati tahta kekuasaan, dan sebagainya, melainkan khalifah dengan misi mulia sesuai kehendak Islam dalam Kitab Suci Al-Qur’an surat al-Baqarah ayat 30; Allah SWT., berfirman:

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

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".(QS. al-Baqarah: [2]: 30).

Dari ayat di atas, Allah swt. menjadikan manusia sebagai makhluk yang diamanahkan mengelola bumi. Adapun misi mulianya yakni lawan kata dari ‘berbuat kerusakan di bumi dan menumpahkan darah’, yaitu (a) mengelola alam,

²⁵Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang:el-Hikmah, 2010), 44

(b) memelihara alam, (c) melestarikan alam, (d) mewujudkan keharmonisan hidup, (e) mendamaikan kehidupan, dan (f) menjaga keserasian kehidupan sesama manusia dan bersama alam semesta.

2. Langkah-langkah Kepemimpinan Transformasional di Madrasah

Pemimpin transformasional adalah orang yang berpandangan visioner terhadap cita-cita dan tujuan organisasi.²⁶ Sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan transformatif umumnya memiliki lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan. Semua orang (pimpinan dan bawahan) merasa dihargai dan dipercayai. Adanya semangat belajar yang tinggi akan membuat sekolah juga berkembang menjadi sekolah yang belajar (terciptanya suasana belajar). Berbagai kreativitas dan inovasi baru akan mendorong kemajuan sekolah.²⁷

Bass sebagaimana dikutip Aan dan Cipi, menampilkan model transformasional seperti skema (gambar 12.2, berikut).²⁸



Gambar 12.2

Model Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Bass (Aan dan Cipi Triatna, 2006)

²⁶Aan dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, 78.

²⁷Lie Anita, et al. *Menjadi Sekolah Terbaik: Praktik-praktik Strategis dalam Pendidikan*. (Jakarta: Tanoto Foundation dan RAS, 2014), 82.

²⁸Aan dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, 78.

3. Langkah-langkah Kepemimpinan Transformasional di Madrasah yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

Kepemimpinan transformasional sangat baik diterapkan untuk lembaga pendidikan dasar. Hal ini didasari upaya figur teladan yang ditampilkan kepala madrasah sebagai pemimpin, dikembangkan dengan corak kepemimpinan tipe *bottom up*, memerhatikan kebutuhan SDM lembaga, serta tujuan mulia dalam men-transform lembaga yang dipimpin ke arah baru (yang lebih baik). Hasil penelitian Imam Gunawan (2015), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap perilaku guru, kinerja guru, dan jiwa (perilaku) sosial guru SDN di Kecamatan Kras Kabupaten Kediri.²⁹

Keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional tentu tidak terwujud begitu saja, melainkan adanya perencanaan yang strategis, visi yang jelas, dan komitmen utuh dari pimpinan serta bawahan dalam mengembangkan madrasah dengan mengimplementasikan konsep kepemimpinan transformasional. Untuk itu, adapun langkah-langkah implementatif dalam menerapkan konsep kepemimpinan transformasional dipaparkan sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah sebagai figur teladan madrasah, mampu menumbuhkan kesadaran bawahan akan pentingnya mewujudkan visi lembaga, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.
- b. Kepala madrasah sebagai inspirator dan motivator terhadap bawahan, mampu meningkatkan semangat peningkatan mutu SDM madrasah tanpa mengharapkan imbalan langsung secara materiil, melainkan kepuasan kinerja dan bangga akan karya bersama, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.
- c. Kepala madrasah sebagai pen-stimulus kinerja bawahan, diharapkan mampu merangsang kreativitas bawahan untuk terus berkarya dalam mewujudkan

²⁹Imam Gunawan, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kras Kabupaten Kediri," *Jurnal Premiere Educandum* 5: 1 (Januari, 2015): 62.

pengembangan di madrasah dan peningkatan mutu SDM madrasah, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.

- d. Kepala madrasah sebagai konsiderans di madrasah, diharapkan mampu memberi keluangan kesempatan pada bawahan untuk berkreasi dan berinovasi, sedangkan ia bertindak sebagai pertimbangan dari upaya pengembangan yang diaspirasikan oleh para bawahan, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.

Dari keempat langkah di atas, dipahami bahwa pemimpin transformasional walaupun dikagumi dan dipercaya mampu memimpin oleh bawahannya tetap menyadari betul akan kebutuhannya terhadap sosial, menganggap pentingnya kerjasama antara bawahan dan dirinya sendiri, dan meyakini bahwa setiap bawahan memiliki kemampuan unik tersendiri, sehingga tujuan madrasah akan lebih banyak dapat diraih bila dikerjakan secara bersama (power based on teamwork).

Sejatinya hal ini didasari oleh kesadaran pemimpin bahwa, efektivitas dalam kepemimpinan tidak hanya dipandang bagaimana pemimpin bersama bawahan sukses menjalankan dan mengembangkan organisasi saat periodeisasi kepemimpinannya, lebih penting dari itu pemimpin menginspirasi bawahan dan turut memotivasi mereka dalam proses pengembangan kepemimpinan, sehingga pada gilirannya bawahan dapat menjadi leader-leader baru ke depan, bukan monoton sebagai *follower* di organisasi pendidikan.³⁰ Hal ini selaras dengan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, pada BAB I pasal 1 ayat 1, yang menyatakan bahwa guru-guru sebagai bawahan kepala madrasah saat ini, berpeluang sebagai kepala madrasah di masa mendatang. Selanjutnya, pada BAB II pasal 2 ayat 1 poin a-j dinyatakan

³⁰Wirjana Benardine R dan Susilo S, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 11.

persyaratan guru untuk menjadi bakal calon kepala madrasah di suatu lembaga pendidikan.³¹

Berdasarkan penjelasan di atas, dipahami bahwa kepala madrasah dalam harus mampu menerapkan kepemimpinan yang egaliter sehingga jernih memandang kepentingan bersama dan menyampingkan kepentingan pribadi, untuk mewujudkan visi madrasah dan menciptakan pemimpin-pemimpin transformatif untuk masa mendatang.

Selama ini banyak studi kepemimpinan terjebak dalam dua perangkat utama, asumsi mengenai dimensionalitas yang sederhana dan usaha pencarian gaya kepemimpinan 'terbaik' yang sia-sia. Kedua perangkat tersebut sudah sepatutnya ditinggalkan, tidak lagi relevan dengan lingkungan persaingan baru yang sangat dinamik. Sebaliknya pendekatan yang lebih relevan adalah kepemimpinan transformasional. Melalui pendekatan ini yang dipadukan dengan dimensi pemberdayaan, organisasi dapat melangkah dengan mantap dalam menyongsong era transformasi.

³¹Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 *tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah* (BAB I pasal 1 ayat 1 dan BAB II pasal 2 ayat 1 poin a-j.).

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, *Konsep Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014).
- _____, dan A. Ghazin, *Asas-asas Manajemen Berwawasan Global*, Cet Ke 1 (Bandung: Pustaka Setia, 2014).
- _____, *Manajemen Komplik*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015)
- _____, *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015)
- _____, dan Yeti Haryati, *Pendidikan Profesi Keguruan: Menjadi guru insfirarif dan inovatif*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015)
- _____, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2016)
- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).
- Abdul Azis, “Falsafah Kepemimpinan dalam Perspektif Islam” pada Seminar “*Bill of Human Rights: On Falsafa of Leadership in Interreligious Perspectives*” (Ciputat, 20 September 2016).
- Abdul Halim Hasan, *Tafsir al-Ahkam*, (Jakarta: Kencana, 2006).
- Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015)
- Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Pemimpin*, (Gontor: Trimurti Press, 2011).45.
- Abdullah, M., & Nugraha, R. N. “Evaluasi Diklat Pim Tingkat IV Pola Baru Model Kirkpatrick: Studi Kasus atas Pen yelenggaraan di Pusdiklat Minerba”. *Jurnal Aparatur KESDM*, 1:1 (Januari 2017)
- Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajemen, Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta Rajawali Pers, 2010).
- Abu al-Qasim al-Qusyairi, *Risalah Qusyairiyah*, (Pentj. Umar Faruq), (Jakarta:Pustaka Amani, 1998)
- Abudin Nata, *Kajian Tematik Al-Qur'an Tentang Kemasyarakatan*, (Angkasa, Bandung, 2008)
- Abul A'la al-Maududi, *Hukum dan Konstitusi Sistem Politik Islam*, Terjemahan Daliar Noer dari *The Islamic Law and Constitution*, (Bandung: Mizan, 1993).
- Achmad Sanusi , *Pola Karakter Tokoh Indonesia*, (Bandung: UPI, 2011),.36
- Ade Afriansyah, “Konsep Pemimpin Ideal Menurut Al-Ghazali” *Jurnal NALAR* .1: 2, (Desember 2017)
- Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. (Jogyakarta: Pustaka Pelajar. 2014).
- Ahmad Khoirul Fata, ”Kepemimpinan Dalam Perspektif Pemikiran Politik Islam Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991)
- Aldo Redho Syam, *Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam, At-Ta'dib* (12. 2 (Nopember 2017)
- Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalita*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2010).
- Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004)
- Alim Sumarno. *Perbedaan Penelitian dan Pengembangan*. (Surabayaa; Elearning-Unesa, 2012).

- Al-Mawardi, Abi al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Bashri al-Baghdadi. *Al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilayat al-Diniyyah*. (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah. 2006)
- Alwi, Syafaruddin. *Resolusi Konflik dan Negosiasi Bisnis*. (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta 2013),
- Amir Mahmud, et. al "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Pengembangan Karir" *Sigma: Journal of Economic and Business*. 1:1, (January 2018),
- Andi Samsu Alam, Ashar Prawitno. "Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dishutbun Kabupaten Bone" *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8: 2, (Juli 2015),
- Andriansyah, *Kepemimpinan Visoner Kepala Daerah*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015), 1.
- Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta:Kaukaba, 2012),
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*. Cet ke-3. (Malang: Kalimashada Press. 2011),
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991).
- Aronowitz, Stanley & Henry A. *Giqoux Post modern Education.; Politics, culture and social crtisism*.Ed-7 (Minneapolis: University Of minnesota press. 2011),
- Asiah, N. "Urgensi Pendidikan Islam dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Komunitas: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. 2:3 (Maret, 2017),
- Aslichati L *Modul Kepemimpinan 2014*. tersedia dalam ([repository.ut.ac.id](https://repository.ut.ac.id/ADPU4334-MI)) ADPU4334-MI (diakses tanggal 4 September 2019).
- Aswandi, Mitos Menjadi Pemimpin. Taesedia dalam <https://opiniawandi.wordpress.com/2018/03/14/> (diakses tanggal 3 September 2019).
- Asy-Syaukani, Nayl al-Awthâr min *Ahâdîts Sayid al-Akhyâr Syarh Muntaqâ al-Akhhâr*, (Beirut : Dar al-Jayl).
- Azizy, A. Qodri. *Islam dan Permasalahan Sosial*. Cet-3. (Yogyakarta: LKIS. 2011)
- Azra. Azyumardi. *Esei- Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*. Cet-5 (Jakarta Logos 2012).
- Baah, Kwasi Dartey dan Amoako, George. "Application of Frederick Herzberg's Two Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivationat Work: A Ghanaian Perspective", *European Journal of Business and*
- Bahar Agus dan Abd. Muhith Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013).
- Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).
- Baily. Bernard. *Education Inthe Forming Of American Society*. Ed-8. (New York : Narton & Company. 2010).

- Bambang Wahyudi “Kepemimpinan Nasional Dalam Perkembangan Lingkungan Strategis” *Jurnal: Pakuan Law Review* 4: 2, (Desember 2018)
- Bolden, R. *Leadership, Management and Organisational Development. United Kingdom (UK): Centre for Leadership Studies, University of Exeter, 2014)*
- Botterman, Fricker, *Membentuk Pribadi Unggul: Empat Pilar Utama Membangun Kompetensi Profesi dan pribadi.* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2005).
- Budiharjo. ”Penerapan Budaya Kerja 5k Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jendral Ilmate Kementerian Perindustrian” *Public Administration Journal.* 2: 2 (Juni, 2018).
- Burhanuddin Yusuf. “Politik Dalam Islam: Makna, Tujuan Dan Falsafah (Kajian Atas Konsep Era Klasik)” *Jurnal Aqidah-Ta .* IV:1 (Januari. 2018).
- CBI (Carnegie Bosch Institute). *Leadership and Change Management in a Multicultural Context. Tepper School of Business, (Carnegie: Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA 2009), 201.*
- Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. *Development Trends in India: Perspectives) Leadership Development.* (Harvard: Business Publishing 2011), 331.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. “Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey.” *IOSR Journal of Business and Management,* 16:1, (Janurri 2014).
- Christina Catur Widayati, dkk “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri Kcp Jakarta Kota “*JRMB,* 11:2 (Desember 2016)
- Collins, Jim, *Good to Great, Why Some Companies Make The Leap and Other Don't,* (Harper Collins Publisher Inc. New York, 2001).
- Covey, Stephen R. *Kepemimpinan Berprinsip.* (Penerjemah: Pandu) (Jakarta: Binarupa Aksara, 2015)
- Daft, Richard L. *Era Baru Manajemen,* Edisi 9, (Jakarta: Salemba Empat, 2012).
- Dale A Timple, *Kepemimpinan (Leadership),* Buku.II, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002). .
- Danim Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok,* (Jakarta:.Rineka Cipta, 2014).
- Darsono Pawironegoro dan Dewi Utari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21 Kajian tentang Sumber Daya Manusia secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antropologi, dan Politik.* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016).
- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011).
- Delbecq, A., et al.,. “Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs.” *Journal of Leadership &Organizational Studies,* 20: 1 (Januari 2013).
- Delio Ignacio Castaneda, at.al. “From Individual Learning to Organizational Learning” *Journal of Knowledge Management.* 5:4 (April, 2017)
- Dendy Sugono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Bandung: Angkasa, 2008)
- Denny Yusak Lasut, dkk. “Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt.Bank Sulut Go” *Jurnal EMBA.* 6: 4 (September 2018).

- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2008).
- Dep. Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemannya*. cet 7 (Surabaya: Al-Hidayah.2008)
- Desi Saputra Rafiie, dkk. "Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat" *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah* 2:1,(Januari 2018).
- Desmita. *Psikologi Perkembangan*. (Bandung: Remaja Rosda, 2007).
- Dimas Okta Ardiansyah. "Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja: (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3: 1, (Januari 2016)
- Dini Dwiyani, Alit Sarino" *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru" Jurnal Manajerial*, 3: 4 (Januari 2018)
- Donni Juni Priansa dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Durlauf, Steven; Young, Peyton *Dinamika Sosial* .(Cambridge, MA: MIT Press. 2001)..
- Dyah Safitrie Raharjani, Fuad Mas'ud, "Praktik Kepemimpinan Islam: Studi Kasus pada Kepala Bagian Non Medis Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang" *Diponegoro Journal Of Management*. 6: 3, (Oktober 2017)
- Edward Craig. *Philosophy: Very Short Introduction*. (New York: Oxford University Press, 2002).
- Edy Sutrisno.. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Ed.1, Cet.7. (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2015).
- Eigis Yani Pramularso "Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express" *Jurnal Widya Cipta*, 2: 2 (September 2018)
- Eka Sapti Cahyaningrum. "Mengembangkan Kreativitas Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini" *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, IV: 2, (Desember 2015).
- Elga Andina. "Efektivitas Pengukuran Kompetensi Guru". *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah SosialAspirasi*, 9 : 2, (Desember 2018).
- Endraswara, S. *Falsafah Kepemimpinan Jawa Sepanjang Zaman*. (Yogyakarta: Narasi. 2013).
- Engkoswara, *Administasi Pendidikan* cet.3 (Bandung: Alfabeta, 2012).
- Eny Wahyu Suryanti "Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan" *Likhitaprajna. Jurnal Ilmiah.FKIP* -16:2 (Juni 2014).
- Evans, James. R.. *Berpikir Kreatif, dalam Pengambilan Keputusan dan Manajemen*. Cet- III (Jakarta: Bumi Aksara. 2011)
- Fanni Adhistya Italiani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen

- Gresik (Persero) Tbk Fanni Adhistya Italiani” *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 6: 1 (Agustus 2013)
- Finita Dewi, “Proyek Buku Digital: Upaya Peningkatan Keterampilan Abad 21 Calon Guru Sekolah Dasar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Proyek,” *Jurnal Metodik Didaktik* . 9: 2 (Juni 2015).
- Firmansyah. “Motivasi Dalam Organisasi Usaha”, *Jurnal Profit*. 4:2, (November, 2017).
- Fitriyani, dkk, ”Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di MDA Bani Al-Kautsar Medan Maimun” *Jurnal Edu Riligia*: 2:3 (September 2018).
- Fowler, *Effective Negotiation, Ketrampilan Bernegosiasi, Teknik dan Strategi untuk Menjadi Pemenang*, (alih bahasa Kentjanawati Taniran), cet V, (Jakarta: Binarupa Aksara. 2014)
- Frentino Tangkilisan, dkk. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sinarmas, Tbk Cabang Manado” *Jurnal Jurnal Administarasi Pendidikan*, 12: 2. (April 2018).
- Fridayana Yudiaatmaja. “Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya”. *Jurnal Media Komunikasi FIS* .12: 2 (Agustus 2013)
- Friska Ayu Tri Anggini, dkk. ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Jurnal Administrasi Bisnis* (JAB). 58: 1 (Mei 2018).
- Gold, J., Thorpe, R and Mumford, A. (eds. *Handbook of Leadership and Management Development*.(Aldershot: Gower. 2010).
- Hadis dari Ibnu Umar, diriwayatkan Bukhari, nomor Hadis 1084
- Hady Prasetyo. ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Karyawan”. *Journal Administrasi Bisnis*, 6: 3, (Nopember 2018).
- Hamim Tohari “Gaya Kepemimpinan berbasis Emotional Intelligence” *Jurnal Kependidikan*, 5:1 (Mei, 2017).
- Hamka, *Tafsir al Azhar*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1987 Juz V)
- Handoko, Hani. “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2013).
- Handoko Hani & Fandy Tjiptono. “Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 11:1 (Juni, 1996)
- Harnida W. Adda, dkk. “Persepsi Servant Leadership Perguruan Tinggi Di Kota Palu” *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 4: 1, (Januari 2018)
- Hasbullah Bakry, *Sistematika Filsafat* (Jakarta: Wijaya, 1978)
- Hasibuan, Malayu SP. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, cet ke 9. (Jakrta: Bumi Aksara, 2011)
- Hermi Elvira, ”Persepsi Guru Tentang Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Sungai Tarab” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* 6: 2 (Juni 2017).
- Heru Kurniawan, *Sekolah Kreatif Sekolah Kehidupan yang Menyenangkan untuk Anak*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016).
- Horth, David Magellan & Jonathan Vehar.. *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. (Center for Creative Leadership. 2014).

- Hoy, W.K., Miskel C.G. *Educational Administration*. (New York: the MacGraw-Hill Companies, Inc. 2014).
- Huda. Nuril. *Desentralisasi Pendidikan Pelaksanaan dan Permasalahannya. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan V: 17* (Juni, 2009)
- Ibnu Taimiyah, *Siyasah Syar'iyah: Etikapolitikislam* (Surabaya: Risalahgusti, 2005)
- Ida Ayu Brahmasari "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Perusahaan" *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen 5:1*. (Oktober 2008).
- Illa Zahroh Luthfita. Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Ari Jogoroto Jombang). *Tafaqquh: Jurnal Penelitian dan Kajian Keislaman. 4:1*, (Juni 2016)
- Imam Gunawan, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kras Kabupaten Kediri," *Jurnal Premiere Educandum 5: 1* (Januari, 2015).
- Indarafachrudi, S.. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. (Bogor: Ghalia Indonesia. 2006).
- Iqbal, *Negara Ideal Menurut Islam*, (Jakarta: Ladang Pustaka & Intimedia, 2002)
- Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2007, hal : 68
- Jam'an Satori, dkk. Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu pendidikan" *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan JAMP:..XVII:1* (Oktober 2013), 185.
- Jamaluddin Iskandar "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah" *Jurnal Idaarah, I:1*, (Juni 2017).
- James. A. F Stoner. 2006. "*Manajemen*", Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 2006),105.
- Jansen Sinamo, *Delapan Etos Kerja Profesional*, (Jakarta: Institut Mahardika. 2005).
- Jezi Adrian Putra. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Pariaman" *Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan* " 2: 1, (Juni 2014)
- Jihanti Dama & Imelda W.J. Ogi. "Pengaruh Inovasi Terhadap Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado" *Jurnal EMBA 6:1* (Januari 2018).
- John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010)
- John Kotter., *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, *Harvard Business Review*, 1-10. (2007, January),.
- John P. Kotter, *The Leadership Factor (Faktor Kepemimpinan): Membangun Tim Manajemen Unggul*, (Jakarta: PT Perhallindo, 1997).
- Jubair Situmorang, *Politik Ketatanegaraan Dalam Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012)

- Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali. Pers, 2012).
- Kadariusman, D. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. (Jakarta: Raih Asa Sukses 2012).
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cet 5. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011).
- Kasmadi, *Membangun Soft Skills Anak-Anak Hebat*, (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Kaswan, *101 Soft Skills untuk Mencapai Puncak Kinerja dan Kepemimpinan*, (Bandung: Alfabeta, 2015).
- Khairunnas Jamal dan Kadariusman: "Terminologi Pemimpin dalam Al-Qur'an" *Jurnal Pemikiran Islam*. 39:1 (Januari - Juni 2014)
- Kompri, *Manajemen Sekolah (Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).
- Konvensi Ikatan Alumni Lemhannas (IKAL), "Sosok Pemimpin Nasional 2004-2009" (Yogyakarta, 31 Januari 2004).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *A leader's legacy*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2007).
- _____, *The leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things Done in Organizations*. (San Fransisco: Jossey-Bass, 1999).
- Krisma Wardani "Pengaruh Kreativitas dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan" *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4:2, (Desember 2017).
- Kusnadi, "Environmental Scanning", MK. UNHAN (28 September 2009), 33.
- Lailatul Maghfiroh. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (Tqm) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta" *TA' LIM : Jurnal Studi Pendidikan Islam*. 1:1 (Januari 2018).
- Libânio, C.D.S., et al. "Classiication of Competencies in Design Management: Individual, Collective and Organizational Levels." *Strategic Design Research Journal*, 10: 3, (Maret, 2017).
- Lie Anita, et al. *Menjadi Sekolah Terbaik: Praktik-praktik Strategis dalam Pendidikan*. (Jakarta: Tanoto Foundation dan RAS, 2014).
- Lubis, dan Widiastuti Furbani, "Pengaruh Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan Universitas Mataram" *Jurnal Ulul Albab*. 22:1, (Januari 2018).
- Luftim Cania. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Economia. Serial Management*. 17: 2 (December 2014)
- Lukman Hakim, 2011. "Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15:2 (Juni 2011).
- M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 2002).
- M. Ihsan Dacholfany "Peran Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam Dalam Pembangunan Peradaban Islami" *NIZAM: Jurnal Studi Keislaman*, 1: 02 (Desember 2013).

- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. X; Bandung: Remaja Karya, 2001).
- Madhi, J. *Minal Mu'min an Takuna Mubdi'an*. (Irwan Raihan, Penerj.). (Surakarta: Ziyad Visi Media. 2009).
- Makawimbang, J.H.. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Cet ke II (Bandung: Alfabeta. 2015)
- Makmun Abdullah "Pola Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan bagi Aparatur Pemerintah dalam Menghadapi Tantangan Global" *Jurnal Wacana Kinerja*. 21:1 (Juni 2018).
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. "*Manajemen SDM Perusahaan*", (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014)
- Marliana Budhiningtias Winanti "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)" *Majalah Ilmiah UNIKOM* .7: 2. (Februari, 2017).
- Maxwell, C. John. *The 21 Irrefutable Laws Of Leadership*, Terjemahan:. Arvin Saputra (Batam: Interaksara, 2004)
- McNamara, T. P. *Essays in cognitive psychology. Semantic priming: Perspectives from memory and word recognition*. (New York, NY, US: Psychology. 2005).
- Mesiono. *Manajemen Organisasi*. (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2015).
- Miftahul Janah "Motivasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan" *Jurnal ITIBAR*. 5:10 (Mei 2018).
- Mochammad Tegu, dkk. *Latihan Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar*, (Yogyakarta: UII Press, 2001)
- Moeheriono.. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan ke 2. (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2012)
- Moh Ainur Rahman "Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 63: 1 (Oktober 2018)..
- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010).
- Mohd.Kurniawan DP. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang " *JEMBATAN Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XV*: 1, (April 2018)
- Mouritz, Tom. *Comparing the Social Contracts of Hobbes and Locke*. (The Western Australian Jurist, 2010).
- Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), 33-4
- Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013).
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Predana Media Group, 2009), 29.
- Muhamad Fatih Rusydi Syadzili "Model Kepemimpinan Dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam" *CENDEKIA: Jurnal Studi Keislaman*. 4:2, (Desember, 2018)

- Muhammad Fadil “Bentuk Pemerintahan Dalam Pandangan Aristoteles (Sebuah Pengantar Filsafat Politik Klasik)” *Jurnal Kybernan*, 3: 1, (Maret, 2012).
- Muhammad Ferryal Ramadhan, ”Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Taman Rekreasi Sengkaling” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 61: 3 (Agustus 2018)
- Muhammad Fuad Abdul Baqi.. *Al-Lu’lu’ Wal Marjan*. (Jakarta: Ummul Qura 2013).
- Muhammad Shaleh Assingkily, Mesiono, “Karakteristik Kepemimpinan Transformatif di Madrasah Ibtidaiyah serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 4: 1, (Mei 2019).
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*, Cet II (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* Cet. I; Jakarta: Erlangga, 2007).
- Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang:el-Hikmah, 2010)
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004)
- Munandar, S.C. Utami. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. (Jakarta Rineka Cipta. 2012)
- Munif Chatib, *Sekolah Anak-Anak Juara Berbasis Kecerdasan Jamak dan Pendidikan Berkeadilan*, (Bandung: Kaifa Learning, 2014)
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996)
- Nashori, M. “Proses Kreatif Penulis Muslim Indonesia. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi* “ *Jurnal Psikologika*, 17: 9 (Juni 2014).
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University. 2016)
- Nazar Almasri. M. ”Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam” *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, 19:2 (Desember 2016)
- Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran* (Bandung: Rosdakarya, 2004).
- Nggermanto, A.. *Quantum Quotient-Kecerdasan Kuantum*. (Bandung: Nuansa.. 2002).
- Niccolo Machiavelli, *Sang Pangeran*, diterj. oleh Noviatry, (Jakarta : Elex Media Komputindo, 2010)
- Ningrum Fauziah Yusuf, dkk. “Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia” *Jurnal Responsive*, 1:1 (Oktober 2018)
- Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015).
- Nurul Amaliyatul Fitriyah dan Agus Suliyadi “Membangun Kompetensi Pemimpin Dalam Mengelola Organisasi Publik: Strategi Dan Aplikasi” *Madani. Jurnal Politik Sosial Kemasyarakatan*. 10:1 (Januari 2018).
- Nurzaima. ”Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah” *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*. 8 :.3 (Juli, 2018)

- Pagon, M., E. Banutai and U Bizjak. *Leadership Competencies For Successful Change Management. A Preliminary Study Report*. (Slovenian: Presidency of the EU 2008).
- Parijat, Pranav dan Bagga, Shilpi. “Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation-An Evaluation”, *International Research Journal of Business and Management*, ISSN 2322-083x, VII: 9., (September 2014).
- Parulian Hutapea dan Nurianna Thoha. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. cet ke3. (Jakarta: Gramedia. 2008)
- Pasolong, Harbani. *Kepemimpinan birokrasi*. (Bandung: Alfabeta. 2016).
- Permadani, dkk. :Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan” *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1: 3 (September 2018).
- Peter dan Watermen, *Budaya Organisasi. Human Resource Management*, (Thompson Learning Asia, Singapore. 2012).
- Petra. Thoyib, ”Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja” *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7,: 1, (Maret 2015).
- Petrie, N. Future Trends in Leadership Development. White Paper. Center for Creative Leadership. (North: Carolina 2014).
- Poedjawijatna, I.R. *Pembimbing ke Arah Alam Filsafat* (Jakarta: Pembangunan, 1978)
- Pradana, Andy Martha. 2013. “Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawjaya Malang”. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 4:1. (Januari 2013).
- Pujiyanto. *Iklan Layanan Masyarakat* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013).
- Qomar Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007).
- Quraish Shihab, *Menyikap Tabir Ilahi; Asma’ al-Husna dalam Perspektif al-Qur’an*, (Ciputat: Lentera Hati, 2004).
- Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an*, vol. 11. (Jakarta: Lentera Hati, 2002).
- Rabin, R. *Blended Learning for Leadership: The CCL Approach. White Paper*. (Center for Creative Leadership. North Carolina, 2014).
- Rahman, dkk. *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Sumedang: Alqaprint 2006)
- Ratna Megawangi. *Pendidikan Karakter Untuk Membangun Masyarakat Madani*. Jakarta: Mizan. 2007).
- Ria Marginingsih ”Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya” *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 02:02 (Juli 2016)
- Ridyana Yudiaatmaja. “Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya” *Media Komunikasi FIS* . 12: 2 (Agustus 2013).
- Rina Nuraini Selly “Memahami Kepemimpinan Strategik dan Kebudayaan Organisasi” *Jurnal Populis*, 7 : 1 (Maret 2013)

- Rini Kurniawati."Model Pengembangan Kompetensi Sdm Berbasis Islamic Values Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah" *Jurisprudence*, 7: 2 (Desember 2017)
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, *Organizational Behavior*, 16th Edition, McGraw-Hill. 2014).
- Rohmat . "Kepemimpinan Pendidikan" *Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan Istana*. 11:1 (Jan-Apr 2016)
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Strategi Menuju Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010).
- Rooseno, *Jembatan dan Menjembatani*, (Jakarta:Yayasan Obor Indonesia, 2008)
- Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan "PERFORMA: *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*. 3: 3 (Agustus 2018).
- Rousseau, dan Hobbes J.J. *Perihal Kontrak Sosial atau Prinsip-prinsip Hukum Politik*. Terjemahan Husein. dan Hidayat.(Jakarta: Dian rakyat. 1989).
- Roya Yousefi, "The Effect Of Knowledge Management On Organizational Learning And Performance Of Education". *Journal of Business and Management Review*. 3:12; (August.2014).
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. (Jakarta: Nimas Multima. 2006).
- Sahervian, B.W, dkk. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Laboratorium Pendidikan Ekonomi Mini Market Tania Tahun 2018" *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*. 4: 2 (Juni 2019)
- Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002). .
- Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah " *Jurnal Al-Bayan* 22:33 (Juni, 2016)
- Salam, "Servant Leadership: Model Kepemimpinan Kontemporer Kepala Sekola " *Jurna: Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2: 1 (November 2017),
- Saleh Marzuki, *Pendidikan Non Formal Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan dan Andragogi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).
- Sayidiman Surjohadiprodjo."Dibalik Strategi Reformasi" *Republika*, (12 Oktober 2002), 5
- Schmandt J. Henry, *Filsafat Politik Kajian Historis Dari Zaman Yunani Kuno Sampai Zaman. Modern*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar:2002), 133.
- Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik)*, cet III. (Bandung:Refika Aditama, 2015).
- Shelly, Supriyatna dan Rahayu, "Analisa Aktivitas Rekreasi Terhadap Penurunan Tingkat Stress Mahasiswa Keolahragaan". *Jurnal: KOR, Universitas Pendidikan Indonesia*.1: 3 (Desember 2013).
- Sholikin, A., & Abdul Gaffar Karim, *Deviasi Sikap Politik Elektoral Muhammadiyah Antara Pusat Dan Daerah (Studi Kasus Sikap Politik*

- Elite Muhammadiyah pada Pilihan Presiden 2014 dan Pilkada 2014 di Sleman dan Maros). (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. 2015)
- Sinambella, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara (2016).
- Siregar, A.H. 2013. *Epistemologi Bayani, Burhani, dan Irfani*. Tersedia dalam, (<http://habibisir.blogspot.co.id>), diakses 4 September 2019.
- Siti Fatimah, *Manajemen pendidikan Islam*, (Bandung: Al-fabeta, 2015).
- Siti Hidayah & Sutopo, “Peran Budaya Organisasional Islami Dalam Membentuk Perilaku Prestatif Di Dalam Organisasi” *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*. XXI: 36 (April 2014)
- Sitohang A, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007).
- Soen’an Hadi Poernomo. *Filasafat Kepemimpinan*..tersedia dalam (<https://forumkeadilan.com/2017/09/>), diakses tanggal 4 September 2019.
- Soetopo, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset. 2010), 53
- 1Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cet XI. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013).
- Sophia Azhar “Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam) *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*.-1:1, (Juni 2017).
- Sri Praptono. “Kepemimpinan Dan Fungsi Integrasi” *Jurnal Majalah Ilmiah Inspiratif* 01:01, (Januari 2016),
- Sri Rahmi “Total quality management dalam memajukan Pendidikan Islam” *Jurnal Intelektualita* – 3:1, (Juni 2015)
- Sri Untari, ”Hubungan Eksistensi Guru Di Masyarakat Dengan Kuadalam Perannya Sebagai Pendidik Pada Guru- Guru Setanon Kabupaten Sragen Tahun 2016” *Jurnal Global Citizen*, 1: 1, (Juli 2016)
- Stephen P, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002)
- Sterman, John . *Dinamika Bisnis* . (NY: McGraw Hill. 2000)
- Stevy Moniharapon “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Kopertis Wilayah Xii Di Kota Ambon” *Jurnal Manis*. 2:2, (Agustus 2018).
- Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*. (Bandung: Alapabeta, 2012).
- Sudarwan Danim,. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta 2004).
- Suhelmi, Ahmad. *Pemikiran Politik Barat: Kajian Sejarah Perkembangan Pemikiran Negara, Masyarakat dan Kekuasaan*,(Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2007).
- Suko Susilo “Sejumlah Mitos Kepemimpinan” *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*. 24: 1 (Januari 2013).
- Sunarni. 2016. Menguak Kembali Falsafah Kepemimpinan Ala Jawa (Refleksi Untuk Masa Depan) tersedia dalam (ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/42-Sunarni) diakses 4 September 2019.
- Sunoto. 1983. *Menuju Filsafat Indonesia: Negara di Jawa sebelum Proklamasi Kemerdekaan*. Cet 2 (Yogyakarta: Hanindita. 2010)

- Sunoto. *Pemikiran tentang Kefilsafatan Indonesia*. (Yogyakarta: Andi, 2011)
- Supardi U.S, “Peran Berpikir Kreatif Dalam Proses Pembelajaran Matematika,” *Jurnal Formatif* 2:3: (Juni, 2016)
- Susilo, M. J. *Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan: Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*. (Yogyakarta: Pustaka, 2012).
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Kencana 2011)
- Syaefudin, Sedyo Santoso. “Tipologi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembentukan Karakter Cinta Damai Siswa SMP Piri 1 Yogyakarta” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 3: 1, (Mei 2018/1439)
- Syaiful Sagala. “Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren” *Jurnal Tarbiyah*, 22: 2, (Desember 2015)
- Thoyib, ”Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja” *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7:1, (Maret 2015)
- Tim Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Bahasa Diknas, 2008)
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia , *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015).
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016)
- Tite Juliantin, “Pengembangan Kreativitas Siswa Melalui Implementasi Model Pembelajaran Inkuiri” *Jurnal Pendidikan Jasmani*, 4:1 (Januari 2009)
- Uduji, Joseph dan Ankeli, Marjorie. “Needs for Achievement, Affiliation and Power: The Possible Sales Manager’s Actions...”, *Research Journal of Finance and Accounting*, ISSN 2222- 1697, 4: 9, (September, 2013)
- Unik Desthiani, “Peranan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Jurnal Sekretari*, 5: 1 (Januari 2018)
- Untung Rahardja, at.al. “Leadership, Competency, Working Motivation And Performance Of High Private Education Lecturer ...” *Man In India, Journal International*. 97:4 (December 2018)
- Utami Munandar, *Pengembangan Kreatifitas Anak Berbakat*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014)
- Utami, S.D. Rumiani., & Zulaihah, E.. *Kreativitas. Modul Mata Kuliah Psikologi Kognitif*. (Yogyakarta: Fakultas Psikologi& Ilmu Sosial Budaya UII. 2009).
- Vallentyne, Peter. *Equality and Justice: Social Contract and the Currency of Justice*. (New York: Routledge, 2003).
- Veithzal Rivai, *Education Management*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009).
- _____, dan Deddy Mulyadi Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011).
- Wahidatus Sarifah, Dkk. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Keterhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisas...” *Journal of Management*,.02 :02 , (Maret 2016).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raya Grafindo Persada, 2002).
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Cet II. (Bandung: Alfabeta. 2015).
- Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2007).

- Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. (Jakarta: Rajawali Pers. 2013)
- _____. *Manajemen Kinerja*. Cet 10. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016).
- Wiinastwan Gora dkk, *Pakematik Startegi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK*, (Jakarta: Elex Media Komputerindo, 2015)
- Wirjana Benardine R dan Susilo S, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005).
- Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta : Andi Offset).
- Yenming, Tzu-Bin Fong, F.S. “Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership” *Singapore. Chinese Management Studies*, 6 :2 (Juli 2012).
- Yosua Ferdian Kurniawan. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv Anugerah Jaya” *Jurnal AGORA*. 6: 2 (Mei 2018).
- Yousef, Darwis A. (2012). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior” *Country, Journal of Managerial Psychology*, 15: 4: (December, 2012).
- Yuniar Maharani & Seger Handoyo. “Pengembangan Kepemimpinan dalam Organisasi Kepemudaan Pramuka” *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 03: 01 (April 2014).
- Yusuf Hamdan, dkk. “Kemampuan Negosiasi Pengusaha dalam Meningkatkan Kesepakatan Bisnis” *Jurnal MIMBAR*, 31: 1 (Juni, 2015)
- Yusuf Qardhawi, *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, alih bahasa Zainal Arifin dan Dahlia Husin, Cet. III. (Jakarta : Gema Insani Press, 2012).
- Zaenal Mukarom dan A. Rusdiana, *Komunikasi dan Teknologi Informasi Pendidikan: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2017)
- Zainal Arifudin. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pd Bpr Bank Daerah Kabupaten Kediri” *Jurnal Simki-Economic*. 01: 04 (Desember 2017)
- Zenger, John H. & Joseph Folkman. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leader*, (NY:MacGraw Hill. 2003).
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 68 Tahun 2015 tentang *Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor/Ketua pada Perguruan Tinggi Keagamaan*.
- Dokumen Peraturan dan Perundang-undangan:**
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 58 Tahun 2017 *Tentang Kepala Madrasah..*
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 24 Tahun 2018 *Tentang Kepala Madrasah .*
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 *tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah .*
- Undang-Undang RI. No: 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional .*
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*.

PROFIL PENULIS



Dr. H. Jaja Jauhari, M. Pd., lahir di Kuninga 7 Maret 1956. Pendidikan Dasar sampai Menengah di selesaikan di Kuningan. Sarjana Muda diselesaikan di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon, Sarja lengkap (S-1) di selesaikan di Fakultar Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada Tahun 1998 melanjutkan ke Pasca Sarjana UPI Jurusan Administrasi Pendidikan dan lulus tahun 2001, disini kembali ia dipercaya memimpin Forum Mahasiswa dan Alumni Pasca Sarjana Admnistrasi Pendidikan UPI Bandung sampai tahun 2001, meraih gelar Doktor Ilmu Administrasi Pendidikan dari Kampus yang sama pada tahun 2012.

Mulai tugas pada tahun 1983 ia diangkat sebagai guru Agama Islam Di STM negeri Cianjur oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Depdiknas), tahun 1987 ia mutasi ke SMAN 2 Bandung kemudian menjadi Kepala SMA Darul Hikam dari tahun 1986-1998 dan sejak tahun 1999 sebagai dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Pasca Sarjana UIN “SGD” Bandung dengan mengampu Mata Kuliah Administrasi Pendidikan dan Kapita Selektta Pendidikan, Manajemen Madrasah, Kepemimpinan Pendidikan.

Diasamping sebagai dosen UIN SGD” Bandung dan Sekretaris Perguruan Darul Hikam Bandung. Ia juga aktif mebina dang mengembangkan Ormas Islam Persatuan Ummat Islam (PUI), ormas Islam yang telah mendidiknya dalam Studi dan Berorganisasi ketika di PGA dulu, pada tahun 1995 mempercayainya sebagai sekretaris Umum Pengurus Wilayah Jawa Barat sampai tahun 2000, dan ketika Musyawarah Wilayah kelima tahun 2000 ia menjadi ketua umum PW PUI Jawa Barat sampai tahun 2005. Kematangan dan kearifannya memimpin Organisasi yang banyak jamaahnya di Jawa Barat ini membuatnya dipilih kembali untuk jabatan kedua ketika awal tahun lalu ia terpilih kembali menjadi Ketua Umum PW PUI Jawa Barat sampai tahun 2011. Sejak tahun 2018 Ketua Prodi Mananajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Selain itu Ia juga tercatat sebagai dosen tamu di di Institut Teknologi Telkom Bandung. Disela-sela kesibukannya sebagai dosen, penulis sering tampil mengisi ceramah di radio, televisi, juga menjadi pembicara dalam berbagai forum seminar dan training.

PROFIL PENULIS



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Pendidikan: Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002. dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi “Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi” (Penelitian di Kopertais Wil. I Jakarta, Wil II Jabar-Banten, Wil III Yogya dan Wil. IV Surabaya). Motto “belajar dan mengabdikan”, Mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/c. TMT April 2019. Bidang Web dan Jurnal Kopertais Wil II Jabar Banten. Pimred Jurnal I’TIBAR Kopertais Wil II Jabar Banten (2015-sek).

Mengmpu Mata Kuliah: di S1: Kebijakan Pendidikan-Manaj Kantor-Etika Komunikasi Organisasi, di S2; Organisasi Lembaga Pendidikan-Manajemen SDM Pendidikan -SIM Pendidikan-Manajemen Pembiayaan Pendidikan.

Menulis Buku Ajar: Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosisl dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016). Manjemen Kewirausahaan (UHS, 2017). Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018). Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 2018). MSDM Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 2019).Etika Komunikasi Organisasi (Lemlit UIN SGD, 2019). Sistem Informasi Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 2019).

Menulis Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pemebelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi Keguruan (Pustaka Setia, 2015); [Manajemen Pendidikan dan Pelatihan](#) (Pustaka Setia, 2015). Manajemen Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Auditing Syari’ah

(Pustaka Setia, 2018). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019).

Penelitian: Perubahan Sosial Keagamaan di Jawa Barat (Skripsi 1987). Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis, 2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Fotensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD.(2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Belajar Usaha (KBU) Di Pusat Keadian Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis, (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNI, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017); Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Menulis Jurnal tidak kurang dari 25 Jurnal Nasional dan internasional. 45 Judul bisa diakses di digilib UIN SGD Bandung (http://digilib.uinsgd.ac.id/view/creators/A=2E_Rusdiana).

Pengabdian kepada masyarakat: Mendirikan, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-2014 Sekretaris. 2014-2017 Ketua Yayasan 2014-sd. sek Pembina Yayasan. Garapan khusus “Bina Desa” melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pendiri. Kantor Pusat Jl. Kosambi No 72 Cibiru-Bandung- Cabang Ds. Cinyasag-Panawangan Kabupaten Ciamis. Ketua Yayasan (1994-2015) Pembina Yayasan, 2015-sekarang. Kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat PKBM. Di Cinyasag-Panawangan Ciamis: Taman Kanak-Kanak-Pendidikan Usia Dini – Taman Penitipan Anak (TPA)-Kelompok Bermain (KOBER)-Pendidikan Kesetaraan Paket A (SD) – Paket B (SMP) – Paket C (SMA). Pendidikan Keterampilan. Tahun 2008-2012. Penyelenggara Kelas Jauh Institut Pendidikan Tinggi Al-Qur’an (IPTQ) Jakarta Program S1 dan S2 Prodi Manajemen Pendidikan Islam, meluluskan S1 32 Sarjana dan 30 Magister. (Kebijakan masih berlaunya penyelenggaraan kels Jauh).***