

**KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*) DALAM PONDOK PESANTREN,  
MADRASAH DAN SEKOLAH  
(Tinjauan Manajemen)**

**Abdul Haris**

Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Wathan Samawa  
aries.abdulharis@yahoo.com

**Abstrak**

Salah satu faktor yang sangat menentukan kesuksesan setiap institusi atau organisasi adalah pemimpin. Maka membicarakan pemimpin tidak akan ada habisnya, lebih-lebih ketika membicarakan mengenai kepemimpinan di lembaga pendidikan. Maju dan mundurnya lembaga pendidikan tidak terlepas dari kualitas dan gaya kepemimpinan yang digunakan atau diterapkan oleh pimpinannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin di lembaga pendidikan baik di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, sekolah dan madrasah harus benar-benar memahami tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Setiap corak lembaga pendidikan tentunya memiliki gaya kepemimpinan tersendiri, masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahannya, pondok pesantren misalnya, yang dipimpin oleh kiai, cenderung lebih otoriter, karena semua keputusan yang dilakukan lebih sering difikirkan sendiri tanpa melibatkan banyak peran serta masyarakat. Disebabkan juga oleh budaya di Indonesia yang masih kental budaya paternalistiknya, maka kiai adalah tokoh sentral sekaligus pemimpin yang menjadi rujukan semua keputusan dan bagaimana jalannya pondok pesantren. Berbeda dengan sekolah, kepemimpinannya lebih demokratis, karena semuanya telah diatur dengan jelas bagaimana suksesi kepemimpinan, dan semua orang yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi pemimpin di sekolah memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan di sekolah juga sebenarnya bisa dibilang sebagai kordinator dalam menjalankan semua kegiatan dan program kerja lembaga pendidikannya dalam usaha mencapai tujuan, karena pada akhirnya yang bekerja adalah semua jajaran pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah tersebut. Sedikit berbeda dengan madrasah, karena madrasah berbentuk semi sekolah umum dan semi pondok pesantren, maka corak kepemimpinannya juga memiliki gaya tersendiri, namun bagaimanapun, madrasah sekarang sudah lebih mirip dengan sekolah umum biasa. Maka kualifikasi seorang pemimpin yang ada dilembaga pendidikan umum seperti sekolah harus juga dimiliki oleh seorang pemimpin dilembaga pendidikan seperti madrasah, selain dari pada itu, gaya kepemimpinan di sekolah juga harus dibantu dengan gaya kepemimpinan yang ada di pondok pesantren dimana seorang kiai sangat dihormati karena memang memiliki kelebihannya tersendiri, seorang pemimpin di madrasah harus memiliki kharisma dan kemampuan lebih di atas kemampuan rata-rata masyarakat sekolahnya.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Pondok Pesantren, Madrasah Dan Sekolah

## A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan adalah salah satu tema yang paling penting dibincangkan, mengapa demikian? Karena pemimpin di lembaga pendidikan adalah inspirator yang akan menggerakkan dan menumbuhkan motivasi orang-orang yang ada di sekitarnya. Kita mengenal ada tiga bentuk lembaga pendidikan di Indonesia, oleh karena itu, pemimpin di setiap bentuk lembaga pendidikan yang dimaksud pastinya memiliki karakteristik yang berbeda-beda, lembaga pendidikan yang dimaksud adalah Pondok Pesantren, Madrasah dan Sekolah (umum).

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang melakukan kerjasama dengan ikatan resmi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang kemudian dikenal dengan sebutan organisasi pastinya memiliki seseorang diantara orang-orang yang berada di dalam organisasinya yang kemudian disebut dengan pemimpin. Organisasi memiliki tiga komponen penting, pertama tujuan, karena tanpa tujuan, kumpulan orang-orang tidak dapat disebut organisasi, kedua organisasi mempunyai program atau kegiatan, kemudian strategi dan metode untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan komponen ketiga adalah pemimpin atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan unsur penting untuk mendinamisasi hubungan kemanusiaan. Dengan adanya hubungan kemanusiaan akan memungkinkan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang didasarkan atas penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan.

Stoner, dalam bukunya Prof. Sudjana mengemukakan delapan tugas pemimpin/pengelola dalam organisasi yaitu : (1) memikul tanggung jawab, (2) mampu menciptakan keseimbangan diantara persaingan dalam mencapai tujuan, (3) mampu berfikir konseptual (4) bekerja bersama dan melalui orang-orang lain, (5) mampu menjadi penengah atau mediator, (6) mampu bertindak sebagai politisi, (7) mampu berperan sebagai diplomat dan (8) dapat mengambil keputusan yang sulit dilakukan orang lain.<sup>1</sup>

Setiap pemimpin, khususnya di lembaga pendidikan, bertanggung jawab dalam mengatur segala sumber daya seperti tenaga manusia, dana, waktu, dan prasarana dalam kegiatan yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin

---

<sup>1</sup> Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan, untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Falah Production, 2004), hlm. 25.

bertanggung jawab membina hubungan kerja, berwenang penuh untuk mengadakan hubungan kerja, konsultasi dan pencarian dukungan kegiatan organisasi, lembaga dan pihak-pihak lainnya. Karena pentingnya peranan pemimpin ini, seseorang yang memimpin organisasi haruslah bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan yang terakhir mau menghargai.

Dalam konteks pendidikan Islam, Mujammil Qomar mengungkapkan, pemimpin harus memiliki keunggulan yang lebih lengkap. Dasar filosofisnya adalah pendidikan Islam selama ini mengklaim sebagai lembaga yang berupaya keras membangun kecerdasan intelektual, kesalehan sosial, dan kemantapan spiritual. Pada tingkat siswa saja harus memiliki keunggulan di ketiga bidang itu. apalagi figur-figur yang menjadi pemimpin lembaga pendidikan Islam. Mereka mestinya harus lebih hebat dari pada pemimpin lembaga pendidikan lain. Mereka harus memiliki potensi pemimpin lembaga pendidikan pada umumnya plus potensi-potensi khusus yang terkait dengan karakter keislaman.<sup>2</sup>

## B. PENGERTIAN PEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata "*leadership*" yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun, Dari pimpin lahirlah kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing dan menuntun.<sup>3</sup>

Mar'at mengutip pendapat Browr dalam Marno dan Triyo Supriyatno menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi di lapangan, sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi untuk dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk dapat melakukan usaha bersama mengarah kepada sasaran-sasaran tertentu. Selanjutnya Terry juga mengatakan bahwa

---

<sup>2</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang : Penerbit Erlangga, 2007) hlm. 280.

<sup>3</sup> Imam Machali dalam <http://www.imammachali.com/berita-142-kepemimpinan-kepala-madrasah--tinjauan-fungsi-peran-dan-tanggungjawab-kepala-madrasah-dalam-pemberd.html> di akses 18 November 2013.

kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.<sup>4</sup>

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *al-riayah*, *al-imarah*, *al-qiyadah*, atau *al-zaamah*. Kata-kata tersebut memiliki satu makna sehingga disebut sinonim atau *murodhif*, sehingga kita bisa menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut untuk menerjemahkan kata kepemimpinan. Dalam islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap perkumpulan memiliki pimpinan, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun, sebagaimana yang dikatakan Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah bersabda “*Apabila tiga orang keluar berpergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin*” (HR. Abu Dawud).<sup>5</sup>

### C. BEBERAPA TEORI KEPEMIMPINAN

Sebelum penjelasan diarahkan lebih mengerucut kepada karakter kepemimpinan di setiap lembaga pendidikan baik di Podok Pesantren, Madrasah atau Sekolah Umum, ada baiknya difahami dulu beberapa teori kepemimpinan yang diuraikah oleh Prof. Sudjana seorang ahli dalam manajemen pendidikan. Di dalam bukunya Manajemen Pendidikan beliau menjelaskan lima teori kepemimpinan yaitu Teori Sifat, Teori Lingkungan, Teori Perilaku, Teori Humanistik, dan Teori Kontigensi.<sup>6</sup>

#### a. Teori Sifat

Yang dimaksud dengan Teori Sifat adalah sifat-sifat kepemimpinan itu dibawa sejak lahir , atau diwariskan baik oleh orang tua maupun leluhurnya. Kesimpulan ini melahirkan suatu anggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk (*leader are born and not made*). Beberapa pakar kepemimpinan berbeda pendapatnya mengenai sifat-sifat yang harus dipunyai pemimpin. Odway Tead dalam Sudjana merumuskan sepuluh sifat pemimpin yaitu : (1) kuat jasmani dan rohani (2) memahami dengan pasti tujuan dan arah organisasi (3) antusias (4) bersahabat dan ramah tamah (5) memiliki integritas kepribadian (6) mengembangkan kecakapan

---

<sup>4</sup> Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung : Refika Aditama, 2008) hlm. 22.

<sup>5</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 268-269.

<sup>6</sup> Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan*. hlm 27-48.

teknis (7) cakap mengambil keputusan (8) cerdas (9) cakap mengajar dan (10) memiliki kesetiaan atau loyalitas. Berbeda dengan Odway Tead, John D. Milles mengemukakan empat sifat pemimpin. *Pertama*, mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang menyeluruh. *Kedua*, mampu mengambil berbagai keputusan. *Ketiga*, mampu mendelegasikan wewenang. *Keempat*, mampu menanamkan kesetiaan. Sedangkan pakar yang ketiga Kaith Davis mengemukakan empat sifat kepemimpinan juga yaitu (1) memiliki intelegensia lebih tinggi dari bawahan (2) mempunyai kematangan dan wawasan sosial yang luas (3) memiliki motivasi dan keinginan kuat untuk berprestasi (4) memiliki sikap serta kemampuan untuk melakukan hubungan kemanusiaan.

b. Teori Lingkungan

Teori lingkungan berasumsi bahwa kemunculan pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat, situasi dan kondisi tertentu. Suatu peristiwa yang dianggap sangat penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Situasi dan kondisi tertentu akan melahirkan permasalahan atau tantangan tertentu dan pada gilirannya memerlukan pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang cocok dengan situasi dan kondisi tersebut sehingga mampu memecahkan masalah atau mengatasi tantangan yang dihadapi. Seorang pemimpin yang berhasil dalam suatu lingkungan belum tentu akan menjadi jaminan keberhasilan pada lingkungan lain yang berbeda dengan lingkungan yang disebut pertama. Dengan kata lain, lingkungan tertentu akan memerlukan dan membentuk pemimpin-pemimpin tertentu pula.

c. Teori Perilaku

Teori perilaku ini dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard sebagaimana yang dikutip oleh Sudjana, teori ini menjelaskan bahwa perilaku atau perbuatan seorang pemimpin cenderung mengarah kepada dua hal, yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi. Konsiderasi ialah perilaku pemimpin untuk memperhatikan kepentingan bawahan. Ciri-ciri perilaku konsiderasi adalah: ramah tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, mendengarkan bawahan, menerima usul bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagaimana pemimpin memperlakukan dirinya. Sedangkan struktur inisiasi adalah perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi. Ciri-ciri perilaku struktur inisiasi adalah: memberikan kritik terhadap pelaksanaan tugas yang tidak tepat, menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas kepada bawahan,

senantiasa memberitahukan sesuatu yang dilakukan bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melakukan tugas, menetapkan standar tertentu tentang tugas pekerjaan, meminta bawahan untuk selalu mengikuti standar yang telah ditetapkan, dan selalu mengawasi optimasi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas.

d. Teori Humanistik

Teori humanistik didasarkan atas anggapan dasar bahwa manusia secara alamiah adalah makhluk yang perlu dimotivasi, sedangkan organisasi perlu dibentuk dan diawasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, kepemimpinan berfungsi untuk menyusun organisasi sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kebebasan atau kelonggaran kepada bawahan untuk mengembangkan dorongan dalam setiap diri bawahan dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan organisasi

e. Teori Kontigensi

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sudjana, teori kontingensi ini dikembangkan oleh Fiedler. Menurut teori ini, terdapat tiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu : (1) hubungan antara pemimpin dengan bawahan (2) bentuk tugas (3) kewibawaan posisi pemimpin. *Pertama*, hubungan pemimpin dengan bawahan berkaitan dengan tingkat mutu hubungan yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan, dan sikap bawahan terhadap kepribadian, watak, dan keterampilan pemimpin. *Kedua*, berhubungan dengan situasi kerja yang menggambarkan tugas-tugas yang disusun dalam pola-pola tertentu. *Ketiga*, menyangkut kewibawaan yang ditampilkan pemimpin terhadap bawahan.

#### **D. KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN**

Pesantren telah lama menjadi lembaga yang memiliki kontribusi penting dalam ikut serta mencerdaskan bangsa. Banyaknya jumlah pesantren di Indonesia, serta besarnya jumlah santri pada tiap pesantren menjadikan lembaga ini layak diperhitungkan dalam kaitannya dengan pembangunan bangsa di bidang pendidikan dan moral.

Pesantren dalam terminologi keagamaan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Hamdan Farchan dan Syarifuddin merupakan institusi pendidikan Islam, namun demikian, pesantren secara sosiologis merupakan *icon* sosial yang memiliki pranata

tersendiri.<sup>7</sup> Lebih lanjut dijelaskan bahwa, eksistensi pesantren tidak sebatas lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat : kiai, santri, asrama, masjid dan sistem pendidikan, lebih dari itu pesantren dengan kewibawaan kultural yang dimiliki mempunyai fungsi-fungsi sosial kemasyarakatan yang luas.

Keberadaan pesantren bisa diakui eksistensinya oleh masyarakat terjadi karena pesantren memiliki modalitas sosial, salah satu dari modalitas sosial yang dimaksud adalah ketokohan kiai sebagai pemimpin di pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Hamdan Farchan dan Syarifuddin, ketokohan kiai merupakan ciri khas dalam masyarakat pesantren, ini terjadi karena kultur masyarakat Indonesia yang paternalistik, tapi individu kiai sendiri merupakan gelar yang tercipta melalui proses teologis. Gelar kiai atau ulama kepada seseorang bukan karena penyematan seperti pemberian gelar akademik atau gelar kehormatan, namun berdasarkan keistimewaan individunya yang dalam perspektif agama individu tersebut telah memiliki sifat kenabian (*warastul ambia'*) seperti : kedalaman ilmu agama, *amanah, wira'i, zuhud, thawadhu* dan seterusnya. Karena keistimewaan tersebut dengan mudah kiai menjadi panutan masyarakat. Sehingga predikat kiai yang disandang seseorang dijadikan tumpuan segala persoalan oleh umatnya, sering kita saksikan suatu saat seorang kiai menjadi mubhaligh, di waktu lain kiai juga diminta mengobati orang sakit, memecahkan problem rumah tangga umat, bahkan tidak jarang kiai juga diminta meminjami modal usaha.

Jika ditinjau dari sudut pandang manajemen, disebabkan oleh proses kultural pembentukannya, maka akan berimplikasi pada proses pengelolaannya. Setelah pesantren berdiri otoritas penuh pengelolaan ada di tangan individu kiai tanpa melibatkan masyarakat sama sekali. Keputusan dan peraturan sepenuhnya di tangan kiai dan tidak menggunakan pola manajemen yang pada gilirannya memicu konflik.<sup>8</sup>

Kiai dalam dunia pesantren menempati posisi strategis, kedudukan yang demikian tidak lepas dari konstruksi sosial yang ada dalam masyarakat pesantren. Kedudukan kiai sebagai elit tradisional tidak lepas dari teori tentang kompetensi antar individu yakni yang paling berbakat memperoleh kedudukan tinggi dalam tangga sosial. Kebanyakan pesantren, sebagaimana yang dijelaskan oleh Farchan dan Syarifuddin,

---

<sup>7</sup> Hamdan Farchan dan Syarifuddin. *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* (Yogyakarta : Pilar Religia, 2005) hlm. 63

<sup>8</sup> Hamdan Farchan dan Syarifuddin. *Titik Tengkar Pesantren*. Hlm 112.

dapat diibaratkan sebagai kerajaan kecil, kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren.<sup>9</sup>

Ajaran kitam *Talimul Muta'alim* lebih mengedapankan makna pengkultusan sang kiai. Kiai memegang peranan sentral dalam pelaksanaan, aktivitas pesantren, akibatnya proses dialogis tidak terjadi. Santri tidak diberi peluang menggagas ide lantaran terkungkung oleh diskursus tabu mendebat pemikiran kiai.<sup>10</sup>

Mujammil Qomar, ketika membandingkan kepemimpinan kiai pesantren dengan kepala sekolah mengatakan, dalam menjalankan kepemimpinannya kiai pesantren menjalankan kepemimpinannya serba mono, yaitu monomanajemen, monokepemimpinan, monokeputusan dan lain sebagainya, yang menimbulkan kesan kurang teratur dan otoriter.<sup>11</sup>

Dalam sistem pendidikan tradisional (*salaf*) pondok pesantren, kiai adalah figur sentral yang mempunyai otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan kelangsungan suatu pondok pesantren. Perjalanan suatu pesantren juga banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa serta keterampilan pilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola. Untuk itu kiai adalah salah satu unsur penting yang paling dominan dalam kehidupan suatu pondok pesantren,<sup>12</sup> bahkan pada saat tertentu sebagai penguasa tunggal di pondok pesantren.<sup>12</sup>

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

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa Kyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santrinya dalam mendidik,

---

<sup>9</sup> *Ibid*, hlm 153.

<sup>10</sup> *Ibid*, hlm 155.

<sup>11</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 286.

<sup>12</sup> Atiqullah. *Pendekatan Perilaku dalam Konteks Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Artikel tidak diterbitkan.

mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

## E. KEPEMIMPINAN DI MADRASAH

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor penting bagi keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional khususnya pembelajaran. Kepemimpinan efektif akan mampu memberi kontribusi bagi peningkatan profesionalitas guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik.

Pemimpin madrasah atau Kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting. Secara umum fungsi utama pemimpin adalah:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah. Pada fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu Kelompok berjalan lebih lancar, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.<sup>13</sup>

Arvan Pradiansyah dalam Imam Machali mengungkapkan peranan pemimpin yang mendasar adalah meliputi tiga hal, yaitu: Pertama, sebagai perintis (*Path Finding*) adalah proses membuat blueprint yang dimulai dengan merumuskan tujuan, misi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Kedua, peran penyelaras (*Aligning*). Penyelaras berkaitan dengan menciptakan sistem, proses dan struktur. Peran ini untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan untuk pencapaian visi dan misi. Ketiga, pemberdaya (*Empowering*). Peran pemberdaya berkaitan dengan membangun sumber daya manusia. Peran ini untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan

---

<sup>13</sup> Imam Machali dalam <http://www.imammachali.com/berita-142-kepemimpinan-kepala-madrasah--tinjauan-fungsi-peran-dan-tanggungjawab-kepala-madrasah-dalam-pemberd.html> di akses 18 November 2013.

keaktivitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.<sup>14</sup>

Kualitas kepala Madrasah sendiri hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Visi yang kuat tentang masa depan Madrasah, dan dorongan terhadap semua staf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut.
- b. Harapan yang tinggi terhadap prestasi dan kinerja staf.
- c. Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan yang positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran.
- d. Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan.
- e. Pemanfaatan sumber-sumber materil dan personil secara kreatif.
- f. Pemantauan terhadap murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional.<sup>15</sup>

## F. KEPEMIMPINAN DI SEKOLAH

Kepemimpinan di sekolah diistilahkan dengan kepala sekolah. Pengertian kepala sekolah ini berlaku bagi sekolah pengelola lembaga pendidikan yang bisa meliputi kepala sekolah, kepala madrasah, direktur akademi, ketua sekolah tinggi, rektor institut atau universitas, kiai pesantren dan sebagainya.

Di samping itu untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, perlu adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya. Untuk itu di dalam Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 38 disebutkan:

- 1) Kriteria untuk menjadi kepala TK/RA meliputi:
  - a. Berstatus sebagai guru TK/RA
  - b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3(tiga) tahun di TK/RA; dan
  - d. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.
- 2) Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI meliputi:

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Hlm. 36.

- a. Berstatus sebagai guru SD/MI;
  - b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI; dan
  - d. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.
- 3) Kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK meliputi:
- a. Berstatus sebagai guru SMP/MTS/SMA/MA/SMK/MAK
  - b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK; dan
  - d. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.
- 4) Kriteria untuk menjadi kepala SDLB/SMPLB/SMALB meliputi:
- a. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan khusus;
  - b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di satuan pendidikan khusus; dan
  - d. Memiliki kemampuan kepemimpinan, pengelolaan, dan kewirausahaan di bidang pendidikan khusus.<sup>16</sup>

Berdasarkan kriteria yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan tersebut, sangat jelas bahwa posisi sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan sangat penting untuk diatur dan distandarkan dalam skala Nasional. Karena kepala sekolah merupakan penentu masa depan kepala sekolah. Mulyasa dalam Mujammil Qomar mengatakan “Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya.

Ada tiga tipe kepemimpinan dasar yang harus dimiliki pemimpin atau kepala sekolah di lembaga pendidikan yaitu :

1. Kemampuan manajerial dalam kaitannya dengan *chief officer*.

---

<sup>16</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

2. *Sense of business*. Kemampuan ini berhubungan dengan pencarian sumber dana yang akan menjamin tetap terlaksananya operasional pendidikan.
3. *Sense of educated*. Kemampuan dalam mendidik.<sup>17</sup>

Di sini perlu ada catatan bagi kemampuan kedua, yaitu *sense of business* (kemampuan atau naluri bisnis). Kemampuan-kemampuan tersebut harus dikerahkan oleh pemimpin hanya untuk kepentingan lembaga. Sebab jika digunakan untuk kepentingan pribadi, justru akan mejerumuskan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Selanjutnya dalam kelompok manapun, seorang pemimpin harus memiliki *power* atau pengaruh, diantaranya sebagai berikut :

1. *Power* eksekutif pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan karisma dan wibawa untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain.
2. *Power* legislatif pembuat hukum, yaitu pengaruh untuk mengatur hubungan antar kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya)
3. *Power* membuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.

Selain penjelasan-penjelasan di atas, ada baiknya juga diperhatikan hal-hal berikut untuk dijadikan acuan bagaimana semestinya memimpin di sekolah:

Pertama, profesionalitas. Kepemimpinan sekolah akan efektif manakala setiap personel mulai kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya bisa secara bersama-sama memahami tujuan pendidikan, berpengetahuan luas, memiliki kemampuan teknis, memiliki skill interaktif dan memiliki kemampuan konseptual-teknikal manajemen sekolah.

Kedua, kepribadian. Iklim kepemimpinan menuju mutu pendidikan akan muncul manakala pengelola sekolah memiliki kepribadian yang positif. Indikatornya antara lain; ikhlas bekerja keras, percaya diri (self confidence), berani mengambil resiko, bersemangat, murah hati, peka sosial, kreatif dan berkarakter.

Ketiga, gaya kerja. Kriteria satu ini akan sangat mempengaruhi iklim kerja di sekolah. Iklim kerja yang tidak efektif akan sangat mempengaruhi capaian mutu sekolah menjadi tidak maksimal. indikatornya adalah sejauhmana rencana-rencana program sekolah di jalankan lebih konstruktif, kreatif partisipatif, kooperatif, delegatif, integratif,

---

<sup>17</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 284.

rasional, dan objektif. Jika hal itu bisa menjadi gaya kerja atau bahkan budaya kerja, maka bisa dipastikan kepemimpinan sekolah tersebut bisa berjalan efektif.

Keempat, akuntabilitas. Menjaga kepercayaan antar sesama pengelola sekolah bukanlah suatu yang mudah. Untuk itu, harus diciptakan sistem akuntabilitas kerja yang berorientasi pada tanggung jawab terhadap tugas, tanggung jawab terhadap hubungan kerja dan tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.

Dalam perspektif leadership, keempat kriteria ini bukan saja terbatas dalam menentukan kepala sekolah sebagai pemimpin, tetapi sejogyanya, juga menjadi mendasar semua pengelola sekolah mulai kepala sekolah itu sendiri, guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Mengapa? Sebab kepemimpinan sekolah bukanlah kerja individual, tetapi bersifat kolektif dan sistemik. Mewujudkannya adalah menjadi tanggung jawab semua warga sekolah.

## **G. SIMPULAN**

Setiap model kepemimpinan di setiap lembaga memiliki coraknya masing-masing. Masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahannya, pondok pesantren misalnya, yang dipimpin oleh kiai, cenderung lebih otoriter, karena semua keputusan yang dilakukan lebih sering difikirkan sendiri tanpa melibatkan banyak peran serta masyarakat. Disebabkan juga oleh budaya di Indonesia yang masih kental budaya paternalistiknya, maka kiai adalah tokoh sentral sekaligus pemimpin yang menjadi rujukan semua keputusan dan bagaimana jalannya pondok pesantren.

Di lembaga pendidikan umum, seperti SD, SMP, SMA, SMK tentunya memiliki model kepemimpinan yang berbeda dengan corak kepemimpinan di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, di lembaga pendidikan ini kepemimpinan lebih bersifat demokratis, karena suksesi kepemimpinannya adalah mengacu kepada aturan yang telah diatur secara saklek dan tidak bisa diganggu gugat. Begitu juga halnya dengan kepemimpinan di lembaga pendidikan seperti Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiah, dan Madrasah Aliyah, karena bentuknya semi sekolah umum dan sekolah keagamaan berbasis pondok pesantren, maka model kepemimpinannya secara umum bersifat demokratis, terbuka dan akuntabel, sedangkan proses suksesi kepemimpinannya tetap saja mengacu kepada aturan yang telah dibuat oleh pemerintah mengenai syarat-syarat dan ketentuannya.

Dua model kepemimpinan yang dijelaskan terakhir yaitu Sekolah Umum dan Madrasah sedikit berbeda dengan model kepemimpinan di lembaga pendidikan yang disebutkan pertama yaitu pondok pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hamdan Farchan dan Syarifuddin. *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* (Yogyakarta : Pilar Religia, 2005)
- Imam Machali dalam <http://www.imammachali.com/berita-142-kepemimpinan-kepala-madrasah--tinjauan-fungsi-peran-dan-tanggungjawab-kepala-madrasah-dalam-pemberd.html> di akses 18 November 2013.
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung : Refika Aditama, 2008)
- Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, ( Malang : Penerbit Erlangga, 2007) hlm. 280.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan, untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Data*