

# PROBLEMATIKA KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Rifki Ahda Sumantri

Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Email: rifki\_ahda46@yahoo.co.id

## ***Abstract***

*Problems of leadership in Islamic educational institutions have important aspects, able to understanding we needs to know: definitions of leadership, the natures and types of leadership, leadership styles, the main tasks of leadership, problems in Islamic educational institutions themselves, as well as leadership in Islamic educational institutions in the constellation national education policy. This problem will become a point of discussion here on the pillowcase. The problems of leadership in Islamic educational institutions, among others: autocratic style of leadership, poor delegation of authority from leader to subordinates, poor conflict of management, the lack of motivation and leader of the main tasks of a leader who was not realized.*

## ***Abstrak***

*Problematika kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam memiliki beberapa aspek yang sangat penting. Dalam memahaminya kita perlu mengetahui: definisi kepemimpinan, sifat-sifat dan tipe-tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan, tugas pokok kepemimpinan, problem di lembaga pendidikan Islam itu sendiri, serta kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam dalam percaturan politik pendidikan nasional. Permasalahan tersebut menjadi point pembahasan yang akan diulas disini. Problematika kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam antara lain: gaya kepemimpinan yang otokratik; pendelegasian wewenang yang buruk dari pimpinan ke bawahan; manajemen konflik yang buruk; kurangnya motivasi sang pemimpin; tugas pokok pemimpin tidak direalisasikan.*

***Kata Kunci:*** Kepemimpinan dan Problematika

## A. Pendahuluan

Dalam suatu lembaga pendidikan Islam, sering kita menjumpai adanya sistem dan pola manajemen yang digunakan dalam kegiatan sehari-hari. Kegiatan-kegiatan yang ada di dalam lembaga pendidikan Islam tersebut tanpa kita sadari merupakan bentuk dari manifestasi manajemen. Manajemen merupakan salah satu komponen yang penting di dalam organisasi atau lembaga pendidikan Islam. Dengan adanya manajemen tersebut, maka semua aktivitas akan terarah, efektif, efisien, dan diharapkan akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen itu sendiri. Kepemimpinan disebut juga dengan *leadership*, yaitu suatu seni tentang cara untuk mempengaruhi orang lain kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan si pemimpin<sup>1</sup>. Dalam konteks kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan dijadikan sebagai acuan utama untuk mengukur sejauh mana lembaga pendidikan tersebut baik atau tidak, maju atau tidak, bermutu atau tidak dan lain sebagainya. Permasalahan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam sungguh perlu disikapi dengan arif dan bijaksana.

Permasalahan-permasalahan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam merupakan bahaya laten jika dibiarkan terus-menerus. Hal yang harus dilakukan antara lain dengan mencari penyebab atau akar dari permasalahan tersebut dan kemudian mencarikan jalan keluar atau solusi. Dalam makalah ini akan dibahas mengenai definisi kepemimpinan serta hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut, problem-problem apa saja yang ada di dalam lembaga pendidikan Islam serta analisis mengenai masalah tersebut.

Itulah beberapa hal yang akan dibahas dalam makalah ini, semoga makalah yang sederhana ini dapat menambah khazanah keilmuan dan wawasan kita terhadap permasalahan-permasalahan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.

---

<sup>1</sup>Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hlm. 138.

## B. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.<sup>2</sup>

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (*power*).<sup>3</sup>

Kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah di tetapkan.<sup>4</sup>

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain (bawahan, anak buah, dan lain-lain) menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan tertentu dalam suatu kelompok.<sup>5</sup>

Dalam pengertian lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mau melakukan kegiatan yang di arahkan oleh seorang pimpinan.<sup>6</sup> Kepemimpinan juga diartikan dengan setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung

---

<sup>2</sup>Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 255.

<sup>3</sup>Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003), hlm. 328.

<sup>4</sup>Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 154.

<sup>5</sup>George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 192.

<sup>6</sup>Suhendra, *Manajemen dan Organisasi* (Bandung : Mandar Maju, 2008), hlm. 65.

dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>7</sup>

Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama guna mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata, bahwasanya kepemimpinan adalah sebuah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.<sup>8</sup>

Studi tentang kepemimpinan merupakan studi yang menunjukkan kompleksitas. Hal ini terlihat antara lain dari pengertian dan hakekat kepemimpinan, teori kepemimpinan serta fungsi atau peran-peran yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Dalam *Stogdill's Handbook of Leadership* terdapat 11 (sebelas) arti atau makna kepemimpinan,<sup>9</sup> yaitu sebagai berikut:

1. *Leadership as a focus of group processes*

Kepemimpinan sebagai titik tolak dari proses-proses kelompok; artinya pangkal penyebab terjadinya atau timbulnya kegiatan-kegiatan, proses-proses atau perubahan-perubahan dalam kelompok merupakan akibat kepemimpinan.

2. *Leadership as personality and its effects*

Kepemimpinan sebagai kepribadian dan pengaruhnya. Artinya, kepemimpinan merupakan pengaruh yang bersifat pribadi di mana sifat tersebut membedakannya dari pengikutnya.

3. *Leadership as the art of inducing compliance*

Kepemimpinan sebagai seni untuk mendorong terjadinya persesuaian atau kesepakatan. Artinya, tindakan atau usaha terselubung untuk mempengaruhi dan membentuk kelompok agar terjadi kesesuaian di antara mereka dan dengan kehendak pemimpin dilakukan melalui kegiatan kepemimpinan.

---

<sup>7</sup>Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dan Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 204.

<sup>8</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta : Grafindo Persada, 2006), hlm. 57.

<sup>9</sup>Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1996), hlm. 264-266.

4. *Leadership as the exercise of influence*  
Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh, yaitu sebagai kegiatan untuk mengubah, membentuk atau menentukan perilaku anggota dan kegiatan kelompok.
5. *Leadership as act or behavior*  
Kepemimpinan sebagai tindakan dan atau perilaku. Artinya, serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan atau pekerjaan anggota kelompoknya.
6. *Leadership as a form of persuasion*  
Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi. Artinya, kegiatan atau tindakan mempengaruhi anggota kelompok melalui ajakan atau hubungan emosional, bukan dengan paksaan atau otoritas formal.
7. *Leadership as a power relation*  
Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, artinya sebagai kegiatan mempengaruhi anggota kelompoknya yang di antara mereka ada ikatan kekuasaan.
8. *Leadership as an instrument of goal achievement*  
Kepemimpinan sebagai instrumen pencapaian tujuan, artinya dengan dan melalui kegiatan kepemimpinan tujuan kelompok dan pemuasan kebutuhan individu dapat dicapai.
9. *Leadership as an emerging effect of interaction*  
Kepemimpinan sebagai akibat yang muncul dari interaksi. Artinya, kepemimpinan tumbuh dari proses interaksi dan dalam proses interaksi tersebut diberikan dukungan atau pengakuan.
10. *Leadership as a differentiated role*  
Kepemimpinan sebagai peranan yang dibedakan. Artinya, dalam satu kelompok ada anggota yang diberi peranan untuk memadukan berbagai peranan dan memelihara kesatuan tindakan dalam usaha kelompok untuk mencapai tujuan.
11. *Leadership as the initiation of structure*  
Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur. Artinya, proses pemunculan serta pemeliharaan struktur peranan dan interaksi kelompok dilakukan melalui kegiatan kepemimpinan.

### C. Sifat-Sifat dan Tipe-Tipe Kepemimpinan

Terry menyebutkan beberapa sifat yang penting, yang vital sekali yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Adapun sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:<sup>10</sup>

1. Penuh energi, baik rohani maupun jasmani, dan dapat beraktifitas terus-menerus.
2. Memiliki stabilitas dalam emosi dan perasaan, artinya: seorang pemimpin tidak boleh berprasangka, berpikir *a priori* jelek tentang orang-orang yang bertindak sebagai bawahannya; ia tidak boleh mudah naik pitam (emosi dan marah), sebaliknya percaya pada diri sendiri harus selalu ada
3. Memiliki pengetahuan yang luas tentang hubungan relasi manusia. Oleh karena pekerjaannya yang utama adalah bersangkutan dengan orang lain, maka ia harus mengetahui banyak hal tentang manusia dan hubungannya antar manusia
4. Keinginan untuk menjadi pemimpin harus menjadi daya pendorong yang muncul dari dalam dan tidak didesakkan dari luar. Ia harus mengungkapkan dan memancarkan *enthusiasme* dalam bekerja
5. Memiliki kemahiran dalam mengadakan komunikasi, baik secara lisan maupun tulisan
6. Memiliki kecakapan mengajar, karena seorang pemimpin sejati juga harus bisa memberi semangat pada orang-orangnya (bawahannya); ia harus pula dapat mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh orang lain (dalam hal ini adalah anak buahnya) serta memajukan potensi-potensi tersebut
7. Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran di bidang sosial agar kepercayaan dan kesetiaan dari orang-orangnya dapat selalu terjamin. Selain itu ia harus bersifat suka menolong, senang jika orang-orangnya maju, dan bersifat ramah dan dapat menghargai pendapat orang lain

---

<sup>10</sup>Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1991), hlm. 49-50.

8. Memiliki kecakapan-kecakapan teknis yang berfungsi untuk menyusun rencana, menyusun organisasinya, mendelegasi kekuasaan, mengambil keputusan, mengawasi, meneliti dan seterusnya.

Selain sifat-sifat di atas, Ki Hajar Dewantoro juga memberikan argumen berkenaan dengan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang meliputi 3 (tiga) hal, yaitu sebagai berikut:<sup>11</sup>

1. *Ing ngarso sung tulodo*  
Di muka harus memberi tauladan. Bahwa seorang pemimpin melalui sikapnya dan perbuatannya harus bisa menjadikan dirinya sebagai panutan dan ikutan bagi orang yang dipimpinnya. Misalnya sebagai pimpinan harus memberikan contoh disiplin, giat bekerja, dan dapat *mengintropeksi* segala tindakannya
2. *Ing madyo mangun karso*  
Di tengah membangun prakarsa. Bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. Misalnya untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasinya, seorang pimpinan harus memberi kesempatan pada bawahannya untuk dapat memberikan masukan, saran dan pendapatnya guna menyelesaikan atau memecahkan masalah yang ada dalam organisasi
3. *Tut wuri handayani*  
Mengikuti dari belakang dengan berwibawa. Bahwa seorang pemimpin harus mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar berani, yaitu berani berjalan di depan dan berani bertanggung jawab. Misalnya pimpinan memberi kesempatan sepenuhnya kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya atau memecahkan sendiri masalah yang dihadapinya dalam unit kerjanya. Walaupun demikian, secara diam-diam seorang pimpinan harus selalu memantau dan mengawasinya agar nantinya tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan. Jadi pimpinan harus tetap bertanggung jawab atas orang-orang yang dipimpinnya.

---

<sup>11</sup>Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok...*, hlm.. 141-142.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan menurut George R. Terry sebagai salah satu pengembang ilmu manajemen adalah sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)**  
Seorang manajer dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan secara oral ataupun langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini sering dianut oleh perusahaan kecil karena kompleksitas bawahan maupun kegiatannya sangatlah kecil. Akibatnya, pelaksanaannya selain mudah juga sangat efektif dan memang biasa dilakukan tanpa mengalami prosedural yang berbelit.
2. **Kepemimpinan Nonpribadi (*Nonpersonal Leadership*)**  
Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media nonpribadi, baik rencana, instruksi, maupun program penyalurannya. Pada tipe ini, program pendelegasian kekuasaan sangatlah berperan dan harus diaplikasikan.
3. **Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)**  
Manajer yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti, dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat. Meskipun agak kaku dan segala instruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan, para bawahan tidak berhak mengomentarkannya. Karena manajer beranggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.
4. **Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)**  
Pada kepemimpinan yang demokratis, manajer beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi dan penyeliaan. Setiap individu merupakan potensi yang berharga dalam usaha mencapai tujuan.



5. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)  
Dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebabakan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan dan perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.
6. Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*)  
Muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang memiliki kelemahan diantara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut keahliannya di mana ia terlibat di dalamnya. Pada situasi ini, peran bakat sangat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan<sup>12</sup>.

Berbeda dengan George R. Terry, Robert Blake dan Jane S. Mouton mempunyai argumen lain, yakni keduanya membagi tipe kepemimpinan ke dalam 5 (lima) tipe, yaitu:<sup>13</sup>

1. Tandus (*improverished*)  
Yaitu pemakaian usaha seminimum (sekecil) mungkin untuk menyelesaikan suatu pekerjaan guna mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi
2. Perkumpulan (*country club*)  
Menumpahkan dan memberikan perhatian kepada bawahan untuk memuaskan hubungan yang mengairahkan dan menciptakan suasana organisasi yang bersahabat
3. Tugas (*task*)  
Efisiensi dalam hasil pekerjaan yang diperoleh dari kondisi kerja yang tersusun dengan mengurangi campur tangan elemen manusia sampai pada tingkat minimum

---

<sup>12</sup>Siswanto, *Pengantar...*, hlm. 158-159.

<sup>13</sup>*Ibid.*.

4. Jalan tengah (*middle of road*)

Kecakapan organisasi yang memadai adalah usaha dan memungkinkan membuat keseimbangan di antara kerja yang dilakukan sambil memperhatikan semangat bawahan pada tingkat memuaskan

5. Tim (*team*)

Penampungan kerja yang diperoleh dari persetujuan bawahan, yang saling bergantung pada pegangan umum, yang sesuai dengan tujuan organisasi yang menjurus pada hubungan keyakinan dan penghargaan.

## D. Gaya Kepemimpinan

Di bawah ini akan di bahas mengenai gaya-gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>14</sup>

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya ini mengutamakan pelaksanaan tugas untuk tercapainya tujuan sehingga kurang perhatian terhadap hubungan-hubungan manusia. Dalam hal ini, pemimpin cenderung menentukan kebijakan untuk anggota, menginstruksikan tugas, menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan, mengendalikan pelaksanaan tugas dan interaksi dengan dan antara anggota secara ketat, kurang memberikan kebebasan untuk memulai tugas-tugas anggota, kurang memberikan pujian terhadap prestasi bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Direktif

Ini merupakan gaya yang mengutamakan pencapaian tujuan, tetapi mulai memberi perhatian terhadap hubungan manusia. Dalam hal ini pemimpin mengutamakan pemberian pedoman dan petunjuk kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan serta memberitahukan mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Merupakan gaya yang mengutamakan perhatian pada pelaksanaan tugas dan cukup besar perhatian terhadap penciptaan hubungan dengan sesama anggota secara akrab dan harmonis. Oleh sebab itu dalam

---

<sup>14</sup>Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis...*, hlm. 277-278.

melakukan aktivitasnya pemimpin yang melakukan konsultasi dengan anggota baik secara individu maupun kelompok.

4. **Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Merupakan gaya yang di samping menekankan pada pelaksanaan tugas, juga memberi perhatian yang besar dalam menciptakan hubungan dengan dan sesama anggota. Pemimpin gaya partisipatif berunding dengan bawahan dan memberi peluang kepada bawahan untuk memberi masukan berupa saran dan gagasan sebelum mengambil keputusan atau mempengaruhi keputusan yang telah dan akan dibuat.

## **E. Tugas Pokok Kepemimpinan**

Pemimpin melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Ia harus menyiapkan rencana, strategi, kebijakan, mengadakan koordinasi, memberikan pengarahan, mengambil keputusan, mengadakan pengawasan dan lain sebagainya. Untuk melakukan semua tugas tersebut, ia harus mengusahakan seluruh anggota organisasi itu dapat digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Adapun tugas-tugas pokok kepemimpinan adalah meliputi hal-hal berikut:<sup>15</sup>

1. Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama
2. Mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar
3. Menciptakan suatu lingkungan di mana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan organisasinya
4. Memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif mungkin
5. Menumbuhkan kesadaran lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan (dinamis) dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.

---

<sup>15</sup>Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok...*, hlm. 138-139.

## **F. Problem Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam**

Lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam merupakan suatu lembaga atau badan yang bersentuhan langsung dengan pendidikan. Lembaga pendidikan yang dimaksud disini tentunya bukan hanya sekolah atau madrasah saja, tetapi bisa pondok pesantren, madrasah diniyah, TPQ, dan lain sebagainya yang tentunya masih berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar atau kegiatan-kegiatan yang bersifat ceremonial lainnya.

Di dalam lembaga pendidikan Islam tersebut tentunya memiliki seorang *leader* atau pemimpin. Dengan demikian maka akan muncul bagaimanakah efektifitas dan efisiensi dari sisi kepemimpinan, bagaimana gaya kepemimpinannya, serta aspek-aspek lain yang berkaitan langsung dengan kepemimpinan tersebut. Di bawah ini akan dikupas beberapa masalah-masalah kepemimpinan yang ada di lembaga pendidikan Islam.

Masalah-masalah kepemimpinan yang ada di lembaga pendidikan Islam antara lain sebagai berikut:

### 1. Gaya kepemimpinan yang otokratik

Gaya kepemimpinan ini terkesan sangat kaku, pemimpin hanya memikirkan bagaimana tugas berjalan baik, efektif dan efisien. Tetapi di sisi yang lain pemimpin tidak memikirkan bagaimanakah nasib bawahannya, bagaimana porsi kerja yang diberikan kepada bawahan terlalu berat atau tidak, dan pemimpin otokratik tidak berpikir sampai kesitu. Hubungan kemanusiaan, atau orang per orang sangat minim. Pemimpin gaya seperti ini tidak mau mendengarkan saran atau gagasan dari bawahannya. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, jika gaya seperti ini dijalankan maka sangat tidak baik dalam iklim organisasi unit kerja.

Dalam perjalanannya, gaya kepemimpinan ini hanya akan mengakibatkan lembaga pendidikan Islam tersebut tidak akan kondusif. Solusi penulis adalah, seyogyanya kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam idealnya menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Dengan gaya kepemimpinan seperti itu diharapkan iklim organisasi akan berjalan baik dan tentunya disesuaikan dengan pola yang ada.

2. Pendelegasian wewenang yang buruk dari pimpinan ke bawahan

Delegasi secara sederhana adalah proses penyerahan pekerjaan kepada bawahan<sup>16</sup>. Jadi kunci dari delegasi adalah proses, pendelegasian biasanya dilakukan secara terus-menerus atau secara insidental. Pendelegasian ini erat hubungannya dengan kepemimpinan, di lembaga pendidikan Islam pasti di dalamnya mengenal pendelegasian wewenang.

Masalah yang dihadapi lembaga pendidikan Islam biasanya adalah masalah pendelegasian wewenang yang kurang tepat, kurang tepat yang dimaksud adalah seorang pemimpin mendelegasikan tugas atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang dan tanggung jawab bawahan. Jika hal ini dilaksanakan secara terus menerus, maka lembaga pendidikan Islam tersebut akan mengalami kemunduran dan mengalami penurunan secara kualitas maupun kuantitas.

Solusinya adalah, pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus memperhatikan prinsip-prinsip pendelegasian dengan baik dan benar serta cermat, sehingga hal-hal yang tidak baik tersebut dapat segera dieleminir.

3. Manajemen konflik yang buruk

Konflik dapat didorong, dikurangi, atau dipecahkan/diatasi. Konflik yang sehat diperlukan dalam sebuah organisasi<sup>17</sup>, dalam hal ini diperlakukan di lembaga pendidikan Islam. Dengan penanganan yang baik mengenai konflik, maka lembaga pendidikan Islam akan berjalan secara harmonis dan seimbang. Tetapi yang menjadi permasalahan adalah, kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam kurang jeli dalam mengatur konflik, justru yang ada adalah menjadikan konflik menjadi wahana ketidakharmonisan dalam lembaga pendidikan Islam tersebut.

---

<sup>16</sup>Harold L. Taylor, *Delegasi "Kunci Sukses Praktek Manajemen"* (Canada: General Publishing Co. Limited, 1989), hlm. 15.

<sup>17</sup>Mamduh M. Hanafi, *Manajemen...*, hlm. 372.

Tidak heran, maka konflik tersebut justru menjadi bomerang bagi pemimpin dan lembaga tersebut. Dengan demikian, penulis memberikan solusi yaitu pemimpin harus melakukan manajemen konflik dengan arif dan bijaksana.

4. Kurangnya motivasi sang pemimpin

Motivasi merupakan sesuatu yang sangat urgen di dalam organisasi. Di dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin idealnya harus memiliki motivasi yang tinggi dan bagus. Hal ini bertujuan agar pemimpin bisa memberikan suri tauladan yang baik terhadap bawahan. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu<sup>18</sup>. Perilaku yang diharapkan adalah perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi lembaga pendidikan Islam.

Tetapi problem yang di hadapi pimpinan adalah kurangnya motivasi diri yang dimiliki. Kurangnya motivasi ini akan berdampak negatif terhadap iklim kerja. Bawahan akan ikut dalam lingkaran ketidaksemangatan dalam menghadapi pekerjaan. Maka dari itu pemimpin harus memiliki motivasi yang baik, agar lembaga yang dipimpinya bisa bersaing dengan baik yang nantinya akan berimplikasi terhadap keberhasilan lembaga pendidikan Islam.

5. Tugas pokok pemimpin tidak direalisasikan

Pemimpin memiliki tugas-tugas pokok, hal tersebut sudah dijelaskan di point D mengenai tugas pokok kepemimpinan. Realisasi itu perlu dilaksanakan dengan baik dan benar, hal ini akan memberikan dampak yang signifikan terhadap arah dan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Banyak hal yang kita temui di dalam suatu lembaga, pemimpin terkadang tidak mengindahkan sebenarnya apa tugas seorang pemimpin. Dalam kehidupan sehari-hari, pemimpin terkadang berjalan tanpa arah yang pasti. Hal ini tentunya sangat memprihatinkan. Realisasi dari tugas pokok seorang pimpinan baik sekali jika benar-benar dilaksanakan. Tetapi ironisnya, masih banyak pemimpin di lembaga pendidikan Islam yang belum secara konsisten melaksanakan hal tersebut. Semoga kedepannya pemimpin-pemimpin di dunia pendidikan dapat segera

---

<sup>18</sup>Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar...*, hlm. 235.

merealisasikan tugas-tugas pokok seorang pemimpin baik secara langsung ataupun secara tidak langsung.

6. Sifat pimpinan yang tidak mengapresiasi kinerja bawahan

Pimpinan merupakan posisi strategis dalam suatu organisasi atau lembaga. Tapi perlu diingat bahwa, suatu organisasi atau lembaga tanpa adanya karyawan atau pegawai maka lembaga atau organisasi itu tidak berarti apa-apa. Karyawan atau pegawai justru menjadi garda terdepan dalam kemajuan suatu lembaga pendidikan Islam. Jadi kesimpulannya pemimpin tidak berarti apa-apa tanpa adanya pegawai.

Hal yang sering terjadi adalah banyak pemimpin di lembaga pendidikan yang tidak mengapresiasi bawahannya, padahal seorang pemimpin yang baik adalah mau mendengarkan saran dan gagasan dari pegawainya. Hal ini berkaitan dengan sifat dan tipe kepemimpinan, jadi solusi yang penulis tawarkan adalah idealnya seorang pemimpin memiliki sifat dan sikap yang baik terhadap bawahannya terkait apresiasi terhadap kinerja pegawainya.

7. Kurang bijaksananya pemimpin dalam mengambil keputusan

Terkadang pemimpin di lembaga pendidikan Islam menempatkan dirinya sebagai orang yang *super power*. Pemimpin menganggap dirinya orang yang sempurna dan paling berkuasa. Terkait dengan kebijakan, maka hal tersebut juga biasanya dilakukan dengan semauanya sendiri. Ini adalah sesuatu yang tidak baik dalam suatu lembaga pendidikan. Keputusan yang akan diambil seharusnya dimusyawarahkan dengan pihak-pihak terkait.

Ketidakbijaksanaan pemimpin di lembaga pendidikan Islam tentunya akan menjadi benalu, tentunya hal tersebut harus dirubah. Pemimpin harus merubah pola agar efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan Islam dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Pemimpin yang bijaksana akan menempatkan dirinya sebagai pemimpin yang baik.

## G. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam dalam Politik Pendidikan Nasional

Pendidikan nasional dewasa ini dalam pengamatan para pakar pendidikan, berada dalam keadaan terpuruk dan perlu paradigma baru. Pendidikan Islam sebagai subsistem pendidikan nasional dengan sendirinya memerlukan paradigma baru. Paradigma baru pendidikan nasional harus sesuai dengan cita-cita reformasi yaitu membangun masyarakat Indonesia Baru. Paradigma baru pendidikan nasional tentunya diarahkan dalam rangka koridor reformasi menuju masyarakat Indonesia baru tersebut. Kisi-kisi koridor reformasi yaitu demokrasi, menghormati nilai-nilai manusia atau HAM, dan otonomi daerah yang ditujukan kepada tanggung jawab masyarakat di dalam kehidupannya dalam masyarakat yang terbuka.<sup>19</sup>

Apabila kita menyimak masalah pendidikan Islam di dalam kerangka reformasi pendidikan nasional, maka perlu kita lihat makna pendidikan Islam di dalam masyarakat Indonesia. Adapun peran pendidikan Islam dalam melaksanakan desentralisasi pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>20</sup>

1. Pendidikan Islam sebagai Salah Satu Kekuatan Budaya
  - a. Nilai Historis

Pendidikan Islam telah *survive* baik pada masa kolonial, pada masa Jepang, maupun di dalam kehidupan bangsa kita sejak proklamasi kemerdekaan. Pendidikan Islam telah menyumbangkan nilai-nilai yang sangat besar di dalam kesenimbangan hidup bangsa, di dalam kehidupan bermasyarakat, di dalam perjuangan bangsa Indonesia mencapai kemerdekaannya. Di dalam invasi kehidupan barat, pendidikan Islam telah menunjukkan ketahanujiannya sehingga tetap *survive* menghapi terpaan kolonialisme.

---

<sup>19</sup>H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 76.

<sup>20</sup>*Ibid.*, hlm. 77-80.



b. Nilai Religius

Pendidikan Islam di dalam perkembangannya tentunya telah memelihara dan mengembangkan nilai-nilai Agama Islam sebagai salah satu nilai budaya masyarakat Indonesia.

c. Nilai Moral

Pendidikan Islam tidak dapat diragukan sebagai pusat-pusat pemeliharaan dan pengembangan nilai-nilai moral yang berdasarkan agama Islam. Sekolah/madrasah, pesantren-pesantren, bukan hanya berfungsi sebagai pusat-pusat pendidikan tapi juga sebagai pusat-pusat atau benteng moral dari kehidupan mayoritas bangsa Indonesia.

2. Pengimbang Pendidikan Sekuler

Sebagai pusat pendidikan yang bercorak agama maka pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren maupun pendidikan tinggi Islam merupakan pengimbang dari pendidikan yang diselenggarakan Negara yang sifatnya sekuler. Terlepas dari nilai-nilai positif maupun negatif dari pendidikan sekuler, maka pendidikan Islam pasti telah menyumbangkan hal-hal sebagai pengimbang dari pendidikan yang tidak berdasarkan agama dan keagamaan. Pendidikan agama Islam sebagai nilai futuristis dan sebagai penjaga nilai-nilai luhur.

3. Pendidikan Islam Menyajikan Pendidikan Alternatif

Dewasa ini muncul dengan pesat adanya lembaga-lembaga pendidikan alternatif sebagai pengimbang dari sistem pendidikan formal yang dikelola oleh pemerintah. Pendidikan Islam di Indonesia di dalam sejarah perkembangannya telah menunjukkan orientasinya kepada kebutuhan rakyat banyak dan tidak semata-mata mengikuti pola formal yang dipunyai Negara. Oleh sebab itu, pendidikan alternatif yang disajikan oleh pendidikan Islam mengandung nilai-nilai luhur sebagai berikut:

a. Nilai Demokrasi

Pendidikan Islam telah memberikan kesempatan untuk belajar bagi semua anak tanpa membedakan kemampuan ekonominya. Demikian pula pengelolaan pendidikan Islam berdasarkan prinsip-

prinsip demokrasi dan memenuhi kebutuhan masyarakat banyak. Pendidikan Islam menjadi persemaian tumbuh kembangnya nilai-nilai demokrasi.

b. Nilai Kemandirian

Pendidikan Islam di dalam sejarahnya adalah lembaga yang cenderung untuk berdiri sendiri. Pada masa kolonial, lembaga pendidikan Islam tidak bersedia menerima subsidi atau menggantikan diri kepada pemerintah. Lembaga-lembaga pendidikan Islam adalah lembaga-lembaga yang mandiri.

Menurut pandangan Paulo Freire dalam bukunya Ngainun Naim, manusia tidaklah menjadi benar-benar manusiawi, tanpa praksis dan tanpa usaha mencari. Padahal pengetahuan hanya lahir melalui usaha penemuan dan penemuan ulang dengan usaha pencarian yang terus-menerus, tidak sabar, penuh harapan di dunia, dengan dunia dan bersama orang lain. Pendidikan yang membebaskan terletak pada usahanya menuju rekonsiliasi. Pendidikan harus dimulai dengan pemecahan masalah (*problem solving*) kontradiksi antara guru dan murid tersebut, dengan merujuk kutub-kutub dalam kontradiksi itu, sehingga keduanya secara bersama-sama adalah sebagai guru dan murid.<sup>21</sup>

Pemikiran Freire tersebut dielaborasi lebih lanjut oleh H.A.R. Tilaar. Menurut Tilaar, pembebasan dalam pendidikan pada hakikatnya adalah pemberdayaan anak didik, pembudayaan dan demokratisasi praksis pendidikan (*democratic education*). Pendidikan adalah usaha untuk membersayakan manusia. Manusia yang berdaya adalah manusia yang kreatif, mandiri, dan produktif yang dapat membangun diri dan masyarakatnya. Pendidikan kita selama ini hanya mampu menghasilkan manusia-manusia robot dan hanya menerima petunjuk dan pengarahan dari atasan. Hasil pendidikan kita bukanlah manusia-manusia berkarya justru diperdayakan oleh sistem yang otoriter.<sup>22</sup>

Pendidikan sementara ini masih terasingkan dari kehidupan kebudayaan dalam arti luas. Pendidikan semata-mata hanya menjadi alat kekuasaan beberapa gelintir orang atau elit penguasa. Pendidikan seharusnya merupakan

---

<sup>21</sup>Ngainun Naim, *Rekonstruksi Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: TERAS, 2012), hlm. 117.

<sup>22</sup>*Ibid.*.

suatu proses pembudayaan, dalam perspektif ini hal esensial yang harus dikembangkan adalah bagaimana pendidikan diarahkan untuk menghasilkan anak didik menjadi manusia yang berbudaya (*civilized human being*) yang diarahkan pada perkembangan pribadi seseorang yang mandiri sebagai anggota masyarakat yang demokratis. Konstruksi pendidikan yang semacam ini diharapkan akan menghasilkan produk yang akuntabilitasnya tinggi dari masyarakat, karena lahir dari kebutuhan masyarakat, dan ditangani oleh masyarakat.<sup>23</sup>

Konsep politik pendidikan Freire memiliki visi filosofis yakni manusia yang terbebaskan. Visi ini berpijak pada penghargaan terhadap manusia dan pengakuan bahwa harapan dan masa depan yang disampaikan kepada kaum tertindas tidak sekedar menjadi hiburan.<sup>24</sup>

Mengingat sentralisasi kekuasaan itu merupakan masalah utama di dalam sistem politik pendidikan nasional pada masa lalu, ketika reformasi politik menguat hal ini menjadi perhatian yang serius. Agar kekuasaan yang ada tidak cenderung mengarah kepada sistem yang otoriter, gagasan utama di desain kelembagaan adalah bagaimana melakukan pembagian dan pemisahan terhadap lembaga-lembaga yang memiliki kekuasaan.<sup>25</sup>

## H. Simpulan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Adapun sifat-sifat kepemimpinan sebagaimana yang dituturkan oleh Ki Hajar Dewantoro adalah:

---

<sup>23</sup>*Ibid.*, hlm. 118.

<sup>24</sup>Paulo Freire, *Politik Pendidikan: Kebudayaan, Kekuasaan dan Pembebasan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 12.

<sup>25</sup>Kacung Marijan, *Sistem Politik Indonesia: Konsolidasi Demokrasi Pasca-Orde Baru*, (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 19.

1. *Ing ngarsa sung tuladha*
2. *Ing madya mangun karsa*
3. *Tut wuri handayani*

Tipe kepemimpinan menurut George R. Terry adalah: Kepemimpinan Pribadi, Kepemimpinan Nonpribadi, Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan Paternalistik dan Kepemimpinan Menurut Bakat.

Gaya Kepemimpinan itu sendiri dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok yang diantaranya adalah:

1. Gaya kepemimpinan otokratik
2. Gaya kepemimpinan direktif
3. Gaya kepemimpinan konsultatif
4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Tugas pokok kepemimpinan adalah antara lain: menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama; mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar; menciptakan suatu lingkungan di mana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan organisasinya; memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif mungkin; menumbuhkan kesadaran lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan (dinamis) dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.

Problem kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam antara lain: Gaya kepemimpinan yang otokratik; Pendelegasian wewenang yang buruk dari pimpinan ke bawahan; Manajemen konflik yang buruk; Kurangnya motivasi sang pemimpin; Tugas pokok pemimpin tidak direalisasikan.

## **Daftar Pustaka**

- Danim, Sudarman. *Visi Baru Manajemen Sekolah dan Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Freire, Paulo. *Politik Pendidikan: Kebudayaan, Kekuasaan dan Pembebasan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Grafindo Persada, 2006.
- L. Taylor, Harold. *Delegasi "Kunci Sukses Praktek Manajemen"*. Canada: General Publishing Co. Limited, 1989.
- M. Hanafi, Mamduh. *Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003.
- Marijan, Kacung. *Sistem Politik Indonesia: Konsolidasi Demokrasi Pasca-Orde Baru*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Naim, Ngainun. *Rekonstruksi Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: TERAS, 2012.
- Panglaykim. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1991.
- R. Terry, George dan Leslie W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Silalahi, Ulbert. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 1996.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Suhendra. *Manajemen dan Organisasi*. Bandung : Mandar Maju, 2008.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Tilaar, H.A.R. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.