

BAB II

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN SEKOLAH ISLAM

Kepemimpinan adalah subyek yang telah banyak menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang sedang berhasil memimpin di bidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan atau memimpin Negara. Istilah ini juga sering dipakai untuk menggambarkan tentang keberanian dan kemampuan memimpin dalam suatu peristiwa sejarah yang penting, meskipun kita tidak terlalu mengetahui bagaimana peristiwa itu terjadi atau seberapa besar pengaruh kepemimpinannya.¹ Besarnya daya tarik kepemimpinan mungkin terjadi karena proses itu misterius dan menyentuh kehidupan banyak orang. Bab ini akan mengkaji tentang kepemimpinan yang menjadi basis pemikiran dalam penelitian ini.

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Telah banyak para pakar, peneliti dan akademisi yang mencoba untuk memetakan atau memformulasikan tentang definisi dari kepemimpinan. Pada kerangka ini dapat dilihat bahwa kepemimpinan adalah subyek yang telah lama menarik perhatian orang,² bahkan kajian terkait dengan masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah

¹ Berbagai pertanyaan tentang kepemimpinan telah lama menjadi subyek spekulasi, fokus perhatiannya lebih banyak tentang efektifitas kepemimpinan. Lihat Gary Yukl, *Leadership in Organization*, alih bahasa oleh Budi Supriyanto, (Jakarta: Indeks, 2005), hal. 2.

² Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 2

manusia.³ Hal tersebut memiliki dasar empiris-normatif bahwa “kepemimpinan” merupakan sesuatu yang sangat urgen pada kehidupan manusia secara komunal, sebab faktanya kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang dicanangkan.

Untuk mendefinisikan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara tepat memang tidaklah mudah.⁴ Hal ini, menurut Janda sebagaimana dikutip Yukl, dikarenakan istilah kepemimpinan diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah –yang menurut Bennis belum ada yang tuntas mendefinisikannya.⁵ Akibatnya, istilah kepemimpinan selalu kabur, karena artinya yang kompleks dan mendua.⁶

Secara etimologi, menurut Mangunhardjana, kepemimpinan⁷ berasal dari kata dasar *pemimpin*. Dalam bahasa Inggris *leadership* yang berarti

³ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 1.

⁴ Thoriq Muhammad al Suaidan, mengatakan sama sekali tidak ada definisi kepemimpinan yang disepakati, baik dari kalangan Barat maupun dari kalangan Ulama. Lihat Muhammad Nur Salim, Kepemimpinan, dalam Mas’ud Said (ed), *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 328.

⁵ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 3.

⁶ Ada hal-hal yang membingungkan karena adanya penggunaan istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan. Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 3.

⁷ Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* yang menurut *The Oxford English Dictionary* (1933) baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* belum muncul sampai pertengahan abad ke-17 baik dalam tulisan politik maupun pengendalian parlemen di Inggris. Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata Anglo Saxon yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Lihat Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hal. 307. Bandingkan dengan pendapat Inu Kencana Syafi’i, secara etimologis kepemimpinan mempunyai arti, yaitu: a) Berasal dari kata pimpin (Bahasa Inggris: *lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak, yaitu yang dipimpin dan yang memimpin; b) Setelah ditambah awalan pe- menjadi pe-mimpin (Bahasa Inggris: *leader*) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan bersama; c) Apabila ditambah akhiran –an menjadi pimpinan, berarti orang yang mengepalai. Antara pemimpin dan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan

kepemimpinan, dari kata dasar *leader* yang berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang mengandung beberapa arti yang saling berkaitan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁸

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses mempengaruhi⁹ dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku orang lain.¹⁰ Dalam pengertian umum, kepemimpinan dimaknai sebagai proses mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan. “*Leadership is a process by which a person influences other to accomplish an objective and direct the organization in a way that makes it more cohesive and coherent*”.¹¹

(kepala) cenderung lebih sentralistis, sedangkan pemimpin lebih demokratis; d) Setelah diawali dengan awal –ke menjadi kepemimpinan (bahasa Inggris: *leadership*) berarti kepribadian dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok. Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hal. 171-172.

⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 47.

⁹ Hal ini juga diakui oleh Afsaneh Nahavandi yang menyatakan bahwa *a leader is defined as any person who influences individuals and groups within an organization, helps them in the establishment of goals, and guides them toward achievement of those goals, thereby allowing them to be effective*. Lihat Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2000), hal. 4.

¹⁰ Hughes, Ginnett dan Corphy (2002) menjelaskan, kepemimpinan merupakan pengalaman manusia yang rasional dan emosional. Dengan demikian, para pemimpin dapat mempergunakan teknik-teknik rasional dan atau emosional untuk mempengaruhi para pengikut. Lihat Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 9

¹¹ Menurut Tobroni definisi di atas paling tidak mempunyai tiga implikasi; *Pertama*, kepemimpinan berarti harus melibatkan orang lain sebagai pengikut atau bawahan yang mempunyai kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin; *Kedua*, seorang pemimpin yang efektif, adalah seseorang –yang dengan kekuasaannya- mampu memotivasi dan menggugah para pengikutnya untuk mencapai hasil yang memuaskan; *Ketiga*, pemimpin harus mempunyai kejujuran, tanggung jawab, ketulusan, pengetahuan yang luas, keberanian, dan kepercayaan pada

Namun, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Artinya, bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran yang sudah dicanangkan.¹²

Terkait dengan hal tersebut, Hendyat Soetopo memberikan batasan definisi kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.¹³ Lain halnya dengan pendapat Abdul Azis Wahab, yang memberikan batasan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela.¹⁴

Sementara itu Tony Kippenberger, menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fakta proses untuk “meyakinkan” komponen

diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi. Lihat Tobroni, Kata Pengantar, dalam Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. xiv.

¹² Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 13.

¹³ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 210.

¹⁴ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan; Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta 2011), hal. 82. Bandingkan dengan pendapat para pakar yang dikutip Kartini Kartono, seperti Benis menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara yang berlaku. Sedangkan Odway Tead menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kemudian George R. Terry mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Dan Howard H. Hoyt, menyatakan kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang. Lihat selengkapnya Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 57.

organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.¹⁵ Dengan demikian, suatu proses kepemimpinan sebenarnya merupakan proses untuk mempengaruhi komponen organisasi secara psikis untuk “bekerja” secara kolektif-kolegial. Dalam kerangka ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.¹⁶

Sedangkan Stephen P. Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.¹⁷ Pada tataran substansi pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Jacobs dan Jacques yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses memberi pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.¹⁸ Kedua formulasi tersebut memandang bahwa semua anggota organisasi sebagai satu kesatuan (proses integralisasi), sehingga lazim jika kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota organisasi agar bersedia melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat D. Katz dan R. L. Kahn menarik untuk ditelaah, sebagaimana dikutip Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit

¹⁵ Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 14.

¹⁶ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hal. 2.

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior; Concept, Controversies, Application*, (New Jersey: Prentice Hall International, 1996), hal. 354.

¹⁸ Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 14.

demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.¹⁹ Kalau dipahami secara mendalam, pendekatan terhadap definisi kepemimpinan tersebut adalah pada bentuk “pengaruh” pemimpin terhadap komponen organisasi yang bersifat legalistik-formal yang secara mekanis akan membentuk “kepatuhan” bawahan terhadap atasan. Hal tersebut akan memberikan dampak yang otoriter terhadap kepemimpinan, dikarenakan “pengaruh” merupakan sesuatu yang bersifat mekanis bukan sesuatu yang bersifat naturalis (lazim). Selain itu, pendapat tersebut mempunyai imbas terhadap konsep “power” atau “kekuatan/ otoritas” yang dimiliki oleh pemimpin.²⁰

¹⁹ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 15.

²⁰ Pada kerangka ini ada kajian yang menarik untuk ditelaah lebih lanjut, yaitu kepemimpinan dilihat dari aspek structural dan non structural. Kepemimpinan dalam konteks structural tidak hanya terikat pada bidang atau sub bidang yang menjadi tugasnya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Setiap anggota harus melaksanakannya tanpa menyimpang. Sehingga dalam hal ini kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokoknya masing-masing. Dalam keadaan seperti inisiatif dan kreatifitas tidak menyentuh tujuan dan program organisasi, dan jika masih diizinkan, sentuhannya hanya berkenaan dengan cara melaksanakan program agar tujuan lebih mudah dicapai. Inisiatif dan kreatifitas tersebut tetap akan sulit dilakukan bilamana pimpinan unit tidak memiliki atau tidak mendapat pelimpahan wewenang. Dengan kata lain kepemimpinan dalam konteks structural tidak dapat melepaskan diri dari sifat birokratis, meskipun tidak seluruhnya bersifat negative. Sifat birokratis itu berarti pemimpin dalam melaksanakan program atau cara bekerja berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan yang saling tidak boleh melampaui wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Birokrasi yang terlalu ketat akan mengakibatkan kepemimpinan kurang berfungsi, karena fungsi pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara cepat. Setiap keputusan kepemimpinan yang lebih rendah, bukan saja harus sejalan dengan kebijaksanaan dan keputusan pimpinan yang lebih tinggi, tetapi juga sering terjadi pengambilan keputusan harus disetujui lebih dahulu oleh pimpinan atasan. Kepemimpinan dalam konteks non structural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Dalam konteks non structural ini sebab-sebab seseorang dipilih, dipercaya dan diangkat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan dan pengarahannya. Kelebihan itu mungkin berupa kemampuan intelektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas, kemampuan menyelesaikan masalah, dan lain-lain. Disamping itu mungkin

Pendekatan tersebut juga akan melahirkan suatu pemahaman yang akan meletakkan proses kepemimpinan pada bingkai “kekuatan” untuk mengontrol secara personal maupun kelompok terhadap komponen organisasi.

Disisi lain, Robert G. Owens menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.²¹ Pendapat ini secara implisit menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dimana di dalamnya ada unsur kooperatif antar komponen organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama.

Terlepas dari perbedaan deskripsi tentang kepemimpinan, dapat ditarik benang merah bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk proses interaksi sosial untuk mempengaruhi komponen organisasi secara personal maupun kolektif untuk bersama-sama bekerja secara kolektif-kolegial dalam rangka mencapai tujuan bersama dengan aturan-aturan yang berlaku.

Formulasi tersebut pada dasarnya mempunyai dua varian besar, yaitu:

berupa keserhanaan, kejujuran, keterbukaan, dedikasi dan loyalitas, kepeloporan dan lain-lain. Dalam kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya lebih longgar. Hubungan yang longgar itu disebabkan karena pemimpin berasal dari anggota kelompok yang sebelumnya merupakan orang-orang yang senasib dan sepenanggungan. Pemimpin tidak hanya menghayati tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota organisasinya, tetapi juga menghayati kepentingan atau kebutuhan dan masalah-masalahnya. Oleh karena itu, setiap keputusannya selalu diorientasikan pada kebersamaan dengan anggota, dan bukan untuk melindungi posisinya (jabatannya) sebagai pemimpin. Dengan jiwa kebersamaan itulah yang menjadi faktor yang memudahkan pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, sebagai perwujudan kepemimpinan yang efektif. Lihat Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hal. 139.

²¹ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (Manchester: Aly and Bacon, 1995), hal. 132.

pertama, kepemimpinan sebagai suatu bentuk proses untuk menggerakkan orang lain serta mempengaruhinya dalam gerakan komponen organisasi untuk tujuan bersama. *Kedua*, kepemimpinan adalah proses mengarahkan komponen organisasi untuk beraktivitas sesuai dengan tugasnya²² dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan organisasi.²³

Hal tersebut sesuai dengan definisi yang digunakan Yukl, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama.²⁴

Dengan demikian, dari berbagai definisi tentang kepemimpinan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik beberapa prinsip dasar kepemimpinan: 1) Kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi; 2) Kepemimpinan berarti menjalankan perilaku-perilaku yang memungkinkan pemimpin mempengaruhi bawahannya; 3) Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara pimpinan dan bawahan; 4) Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara orang-orang (pimpinan dan bawahan) dan konteks-konteks, baik konteks langsung maupun konteks

²² Pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin pada dasarnya merupakan proses pemerdekaan diri. Yakni, ketika setiap individu dipandang sebagai sosok manusia yang mempunyai kekuatan cipta, rasa, dan karsa. Kemudian, ketiga aspek tersebut mempunyai tempat untuk berkembang secara semestinya dalam suatu organisasi. Hal ini tentunya akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi organisasi. Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 28.

²³ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 17.

²⁴ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 8. Lihat juga Husaini Usman, *Manajemen, Teori dan Praktek*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hal. 309.

yang lebih luas; dan dengan demikian; 5) Kepemimpinan bergantung pada situasi atau konteks dimana ia di jalankan.

Berdasarkan kelima prinsip tersebut, maka pengertian kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang termanifestasikan dalam perilaku-perilaku dan interaksi-interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang terjalin dalam suatu konteks tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan dan cita-cita bersama.

2. Gaya atau Tipe Kepemimpinan

Banyak para pakar yang diantaranya telah melakukan kajian dan penelitian yang mendalam tentang gaya atau perilaku kepemimpinan. Dari berbagai kajian tersebut, kemudian lahir serba-serbi teori kepemimpinan yang menghiasi kajian perkembangan kepemimpinan. Hal ini menurut Tony Kippenberger,²⁵ seakan menjadi bagian dinamika klasik, di mana ada kajian kepemimpinan, maka akan muncul teori-teori baru dengan pendekatan yang baru pula.

Secara leksikal, kata gaya dapat diartikan sebagai sikap, gerakan; irama dan lagu; cara dalam melakukan gerak olah raga; tingkah laku.²⁶ Sedangkan menurut Rivai, gaya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Adapun gaya kepemimpinan²⁷

²⁵ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 20.

²⁶ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008)

²⁷ Harold W. Boles dan James Davenport mempergunakan istilah gaya pemimpin bukan gaya kepemimpinan. Menurut mereka, pemimpinlah yang menunjukkan gaya, bukan proses kepemimpinan. Istilah lain dari gaya kepemimpinan yang biasanya digunakan oleh peneliti adalah perilaku kepemimpinan atau *leadership behavior*. Lihat Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi*, hal. 351.

adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Atau dapat pula diartikan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²⁸

Menurut Miftah Toha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat ia mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain.²⁹ Keseluruhan pola tindakan pemimpin secara eksplisit dan implisit, menurut Badeni adalah gaya kepemimpinan. Lebih lanjut, Badeni menjelaskan, bahwa gaya kepemimpinan mewakili kombinasi tetap dari filsafat, keterampilan sifat, dan sikap yang ditunjukkan dalam perilaku seorang pemimpin. Selain itu, yang harus juga dipahami, setiap gaya juga merefleksikan keyakinan seorang pemimpin baik secara implisit maupun eksplisit tentang kapabilitas bawahan.³⁰

Kemampuan untuk “mempengaruhi” orang lain merupakan identitas dari seorang pemimpin. Menurut Nasution, proses mempengaruhi orang lain inilah yang pada akhirnya memunculkan prototipe gaya kepemimpinan, yaitu suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.³¹ Dari prototipe ini pulalah, lahir beberapa varian atau tipe kepemimpinan, antara lain, a) tipe paternalistis, b) tipe militeristis, c) tipe

²⁸ Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 51.

²⁹ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 49.

³⁰ Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta. 2013), hal. 149.

³¹ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 20.

otokratis, d) tipe *laisses freire*, e) tipe administratif, f) tipe populistis, dan g) tipe demokratis.³²

Sejatinya, gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan yang secara makro, gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar, yaitu: a) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan dengan maksimal, b) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dan c) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.³³

Dari pembahasan tersebut, berikut beberapa kajian yang menemukan berbagai macam gaya kepemimpinan, yaitu.³⁴

a. Kepemimpinan Kharismatik

Teori saat ini mengenai kepemimpinan kharismatik sangat terpengaruh oleh ide-ide dari Max Weber.³⁵ Kharisma adalah kata dalam bahasa Yunani yang berarti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Weber (1947) menggunakan istilah itu untuk

³² Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 20. Lihat juga Shoni Rahmatullan Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership*, (Yogyakarta: Sabil, 2012), hal. 32-44.

³³ Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 20

³⁴ Dalam beberapa literatur terdapat perbedaan dalam menjelaskan berbagai macam gaya penelitian. Lihat Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi*; Lihat juga Shoni Rahmatullan Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership*; bandingkan juga dengan Nur Efendi *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Parama Publisihing, 2015). Dalam hal ini, penulis menggunakan pendapatnya Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 19-30.

³⁵ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 290.

menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih atas persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan kualitas yang luar biasa. Menurut Weber, kharisma terjadi saat terdapat krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu, mereka mengalami keberhasilan yang membuat visi itu terlihat dapat dicapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.³⁶

Menurut Nur Zazin,³⁷ model kepemimpinan kharismatik ini mempunyai daya tarik, energi, dan pembawaan yang luar biasa dalam mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang luar biasa banyak (kuantitas) dan pengawal yang sangat setia serta patuh mengabdikan kepadanya. Dengan demikian, maka interaksi dan jenis kepemimpinan ini adalah lebih banyak bersifat non formal, karena sejatinya ia pun tidak perlu diangkat secara formal.

Sampai saat ini, orang tidak mengetahui dengan pasti penyebab seseorang mempunyai kharisma yang besar. Dalam hal ini, ia dianggap mempunyai kekuatan gaib, dan kemampuan-kemampuan di luar nalar

³⁶ Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikut. Para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi organisasi. Lihat Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 290 dan 294.

³⁷ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 22.

manusia. Di sisi lain, ia mempunyai banyak inspirasi, keberanian, dan keyakinan yang teguh. Tokoh-tokoh pemimpin yang mempunyai kharisma antara lain, Jengis Khan, Hitler, Ghandi, Jhon .F. Kennedy, Soekarno, dan Gorbachev.³⁸

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Gagasan awal model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James. Mc. Gregor Burns, yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.³⁹

Pada umumnya, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengkomunikasi sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan, dan sebagainya.⁴⁰

Menurut Yukl, dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk

³⁸Shoni Rahmatullan Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership*, hal. 34.

³⁹Shoni Rahmatullan Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership*, hal. 45. Lihat juga Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 24. Dan Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, hal. 21.

⁴⁰ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 26.

melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.⁴¹ Menurut Bass sebagaimana dikutip Yukl, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan 1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; 2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan 3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.⁴²

c. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mempengaruhi budaya organisasi baik menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada.⁴³ Artinya, kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya. Kondisi dan kemampuan tersebut menciptakan sebuah kesan mengenai kompetensi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan pendirian yang kuat dan harapan-harapan yang tinggi serta kepercayaan terhadap pengikutnya, bertindak sebagai model peran dan selain itu memotivasi komitmen pengikut terhadap sasaran-sasaran dan strategi organisasi.

⁴¹ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 305

⁴² Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 305

⁴³ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 27

Pada aspek ini budaya organisasi menempati suksesi yang pertama dan utama dalam membangun kinerja organisasi efektif dan di sisi lain juga menumbuhkembangkan pribadi-pribadi profesional dalam tubuh organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi bagian yang sangat fundamental dalam organisasi sebagai ujung tombak operasionalisasi manajemen organisasi.

Substansi kinerja pemimpin kultural dalam menggerakkan budaya organisasi memberikan pilihan pada beberapa varian. Menurut Setiawan dan Muhith minimal ada dua pilihan bagi pemimpin kultural, yaitu mempertahankan budaya atau cenderung untuk melakukan inovasi budaya dalam organisasi.⁴⁴ Jadi, pemimpin kultural perlu mengerti arus pertumbuhan dan perkembangan budaya yang ada dalam organisasi untuk menguatkan pilihan tersebut dan konsekuensi-konsekuensi yang akan muncul serta yang akan dihadapinya.

Dari deskripsi tersebut, maka kepemimpinan kultural adalah kepemimpinan yang mempunyai ideologi keberpihakan kepada budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya. Nilai-nilai tersebut kemudian dielaborasi atau dikolaborasikan untuk menemukan kesesuaian zaman. Jadi, dalam hal ini, ada dua pilihan bagi pemimpin kultural dalam memaknai tradisi, yaitu mempertahankan budaya atau cenderung untuk melakukan inovasi budaya.

⁴⁴ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 27

Dengan demikian kepemimpinan kultural berarti, seorang pemimpin mempunyai kapasitas untuk menganalisis dan menciptakan kultur organisasi yang mendukung perubahan dan perkembangan.⁴⁵

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan.⁴⁶ Kepemimpinan model ini, juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *non directive*.⁴⁷ Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini, pemimpin hanya menyajikan data atau informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.

Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberi kepercayaan yang tinggi pada bawahan.⁴⁸ Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi

⁴⁵ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, hal. 35.

⁴⁶ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, hal. 29.

⁴⁷ Pemimpin dengan gaya ini selalu mengajak terbuka kepada anggota bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan, dan metode-metode operasionalnya. Lihat U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 155.

⁴⁸ Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, hal. 29

adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.⁴⁹ Dengan demikian, anggota lebih siap untuk bertanggung jawab terhadap solusi, tujuan atau strategi dalam menghadapi masalah, karena mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Menurut Duke dan Leithwood sebagaimana dikutip Raihani, kepemimpinan partisipatif akan mampu meningkatkan kapasitas organisasi untuk merespon secara produktif tuntutan-tuntutan perubahan baik internal maupun eksternal.⁵⁰ Dengan demikian idealnya, pemimpin partisipatif mampu melibatkan lebih banyak orang dalam proses pembuatan keputusan, serta untuk memenej konflik yang muncul dalam proses tersebut.

B. Kepemimpinan Pendidikan

Studi kepemimpinan yang dilakukan oleh para pakar menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan yang besar terhadap perubahan organisasi termasuk di dalamnya organisasi pendidikan. Beberapa riset telah menunjukkan aspek signifikansi kepemimpinan terhadap perkembangan institusi pendidikan.⁵¹

⁴⁹ Abd. Wahab H.S., & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2011), hal. 100-101

⁵⁰ Penting untuk dicatat bahwa proses pembuatan keputusan bersama dapat menimbulkan konflik antar anggota. Hal ini merupakan kemampuan dan tanggungjawab pemimpin untuk melihat sisi yang menguntungkan dari potensi konflik. Lihat selengkapnya dalam Raihani *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, hal. 29.

⁵¹ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hal. 1

Ketika lembaga pendidikan dipahami sebagai suatu organisasi, maka entitas kepemimpinan dan manajemen menjadi suatu faktasitas yang menarik untuk dikaji, ditelaah, dan dianalisis. Artinya, lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi tidak hanya memerlukan seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administrative, namun juga memerlukan sosok pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami anggota organisasi yang terkait untuk meningkatkan kinerja serta mampu mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁵² Dengan demikian, perlu adanya pengelolaan yang professional terhadap lembaga pendidikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal serta sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Di era kontemporer, kompetisi antar lembaga pendidikan semakin runcing dan ketat, bahkan tidak sedikit lembaga pendidikan yang dengan sarana dan prasarana seadanya gulung tikar lantaran sepi peminat.⁵³ Pola persaingan ini dapat dibuktikan dengan adanya upaya kreatif penyelenggara pendidikan untuk menggali keunikan dan keunggulan lembaganya agar dibutuhkan dan diminati oleh *stakeholder* jasa pendidikan.

⁵² Pola wacana ini mengindikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, sebab tercapainya hasil yang optimal dalam lembaga pendidikan diperlukan adanya pengelolaan. Abd. Wahab H.S & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 54.

⁵³ Hal ini kemudian yang menjadi keprihatinan tersendiri A. Malik Fadjar, yang menyatakan bahwa problem mendasar dari pendidikan Islam adalah meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja yang rendah, kualitas dan kuantitas guru yang kurang memadai, kurikulum yang tidak efektif, dan sarana fisik serta fasilitas yang tidak memadai. Karena faktor-faktor tersebut menjadikan pendidikan Islam, ditinggalkan oleh masyarakat dan kurang mendapat respon dari masyarakat. Lihat A. Malik Fadjar, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1998), hal. 41.

Terlepas dari hal tersebut, lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi kesuksesannya tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan pendidikan melainkan juga oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses yang terjadi di dalam lembaga pendidikan itu sendiri.⁵⁴ Hal tersebut membawa konsekuensi logis bahwa kepemimpinan pendidikan berkewajiban untuk mengkoordinasikan ketenagaan pendidikan di lembaga pendidikan untuk menjamin teraplikasinya seluruh fasilitas perencanaan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perannya tersebut, kepemimpinan pendidikan dapat berfungsi sebagai motivator, direktur, dan evaluator yang mengarah seluruh aspek pengelolaan sumber daya pendidikan.⁵⁵

Dari deskripsi di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu cabang dari ilmu kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan. Dalam ranah aplikatif, semua prinsip-prinsip dasar dan teori-teori ilmu kepemimpinan juga berlaku dalam kepemimpinan pendidikan. Prinsip tersebut diterapkan pada organisasi pendidikan untuk memimpin aktivitas-aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan bersama.⁵⁶ Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan merupakan bagian yang esensial dari

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 136.

⁵⁵ Pemimpin pendidikan secara hakiki mencakup semua orang yang bergerak dibidang penanaman pengaruh dan bimbingan serta ajakan dalam mengelola pendidikan. Lihat Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Presindo, 2015), hal. 192.

⁵⁶ Adapun sebagai ciri khasnya, konsep kepemimpinan pendidikan dengan konsep kepemimpinan lainnya adalah kepemimpinan pendidikan berdasarkan ketentuan perundang-undangan dan standar pendidikan. Misalnya dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945, kemudian dijabarkan dalam pasal 31 Undang-undang Dasar 1945, lalu, secara operasional dijabarkan dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang kemudian dirinci pelaksanaannya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan yang kemudian diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Lihat Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi*, hal. 531.

lembaga pendidikan, bahkan kepemimpinan merupakan hal yang urgen dalam berjalannya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan pendidikan menurut Sauders sebagaimana dikutip Rohmat, adalah beberapa tindakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.⁵⁷ Dengan demikian kepemimpinan pendidikan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan.⁵⁸

Terkait dengan hal tersebut, dalam organisasi atau lembaga pendidikan dibutuhkan figur pemimpin yang mampu membawa organisasinya meraih tujuan yang sudah dirumuskan bersama. Dalam hal demikian, menurut Aa Gym, seperti yang dikutip Husaini Usman,⁵⁹ pemimpin (kepala sekolah) tersebut haruslah kuat. Kepemimpinan yang kuat dalam arti harfiah adalah kepemimpinan kepala sekolah yang tangguh ulet, dan tahan banting. Sedangkan dalam arti singkatan, KUAT ialah kepemimpinan yang *kredibel*⁶⁰ (dapat dipercaya karena kejujuran dan komitmennya terhadap diri sendiri dan lembaga), *usaha keras*, untuk mewujudkan visi dan misinya, *akseptabel* dan *akuntabel* (diterima bawahannya dan dapat mempertanggungjawabkan kepemimpinannya). *Terampil*, secara konseptual

⁵⁷ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Purwokerto: STAIN Pres, 2010), hal. 39

⁵⁸ Tony Bush menyatakan bahwa “kepemimpinan yang luar biasa pasti selalu muncul sebagai karakteristik kunci dari sekolah terkemuka. Tidak bisa diragukan lagi, bahwa meningkatkan kualitas pendidikan harus memastikan kehadirannya dan pengembangan pemimpin potensial harus diberikan prioritas tinggi. Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 77.

⁵⁹ Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hal. 337-338.

⁶⁰ Menurut Sadler, untuk menjadi seorang pemimpin yang kredibel maka setiap pemimpin harus mempunyai 6C, yaitu *characteristic, care, compusure, courage, competence, dan conceptual*. Lihat Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Presindo, 2015), hal. 194.

(menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi), sosial (mampu bergaul dan mempunyai jaringan kerja yang luas atau networking) dan teknis (agar lebih berwibawa dan tidak mudah dikelabui bawahannya).

Selain itu, kepemimpinan yang kuat⁶¹ adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan STAF-nya (baik dalam arti yang sesungguhnya maupun dalam arti singkatan). Kepemimpinan yang mempunyai STAF adalah kepemimpinan yang *sidiq* (jujur, dapat dipercaya), *tabligh* (mengajak pada kebaikan dan menjauhi segala kejahatan), *amanah*, (memahami bahwa segala sesuatu yang ada di dunia ini, salah satunya jabatan, adalah titipan Allah dan harus dipertanggungjawabkan di dunia dan akhirat kelak), *fathonah* (mempunyai kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan spiritual).

Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan adalah proses pemimpin pendidikan dalam memengaruhi seluruh komponen dalam lembaga pendidikan untuk menciptakan sinergi bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

C. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan pada intinya mengandung unsur kemampuan seseorang, mampu memengaruhi orang, dan mencapai tujuan bersama.⁶² Kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu hal yang penting untuk diaplikasikan di sekolah Islam dalam rangka mencapai tujuan yang telah

⁶¹ Kepemimpinan yang kuat bisa pula diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu mensejahterakan bawahannya, bukan menyengsarakannya; mampu memberdayakan bawahannya, bukan memperdayakannya; pandai merasakan perasaan bawahannya, bukan merasa pandai atau selalu menggurui bawahannya.

⁶² Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 196.

ditetapkan bersama. Hal ini karena, pada hakikatnya kepemimpinan pendidikan sebagai penentu keberhasilan segala aktivitas yang ada di lembaga pendidikan Islam tersebut. Jadi, sangat jelas bahwa kepemimpinan pendidikan Islam merupakan proses memengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usaha menentukan tujuan pendidikan Islam yang akan dicapai, yaitu untuk membentuk manusia menjadi insan paripurna, baik di dunia maupun di akhirat.⁶³

Istilah Islam yang melekat pada kata “kepemimpinan Islam”, menurut Nur Efendi mempunyai makna, bisa berupa Islam wahyu dan Islam Budaya.⁶⁴ Kata Islam yang menjadi identitas kepemimpinan Islam ini mencakup keduanya. Jika dilihat lebih mendalam, sejatinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan Islam dengan kepemimpinan yang lainnya. Adapun yang menjadi pembeda adalah pengambilan konsep kepemimpinan ada unsur-unsur Islam yang kemudian juga diintegrasikan dengan teori atau konsep kepemimpinan umumnya yang sudah berkembang.

Dalam kerangka tersebut di atas, sangat jelas bahwa kepemimpinan pendidikan Islam merupakan proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usaha menentukan tujuan

⁶³ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 103-104.

⁶⁴ Dalam hal ini yang dimaksud dengan Islam Wahyu meliputi al Qur'an dan hadist. Sedangkan Islam budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama dan cendikiawan, dan juga budaya umat Islam. Lihat Nur Efendi, *Islamic Education Leadership; Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2015), hal. 24.

pendidikan Islam yang hendak dicapainya, yaitu membentuk manusia menjadi insan yang paripurna, baik dunia maupun akhirat.⁶⁵

Terkait dengan hal tersebut, yang perlu ditekankan adalah kekuatan kunci kepemimpinan pendidikan Islam, sebagaimana dalam Firman Allah SWT dalam QS. Ali Imran ayat 109:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras serta berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”

Ayat tersebut menurut Ahmad Djalaludin, mengidentifikasi beberapa ciri kepemimpinan efektif, antara lain lemah lembut, menghindari ucapan keras dan kasar, menghindari kekerasan hati, pemaaf, memohon ampunan, musyawarah, tekad kuat, dan tidak ragu, serta tawakal kepada Allah Swt.⁶⁶

Sifat-sifat tersebut dalam kerangka pendidikan Islam diterjemahkan dalam bentuk perilaku kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif yang termuat dalam empat wilayah, yaitu; 1) Kepemimpinan Intruksi (*directive*

⁶⁵ Tujuan pendidikan Islam menurut Ibnu Taimiyah, yaitu, pertama, membentuk individu muslim; kedua, membentuk umat muslim; ketiga, dakwah Islam di dunia. Lihat Ahmad Warid Khan, *Membebaskan Pendidikan Islam*, (Tanpa Kota: Istawa, 2002), hal 178.

⁶⁶ Ahmad Djalaludin, *Manajemen Qur'ani; Menerjemahkan Idarah Ilahiyah Dalam Kehidupan*, (Malang: UIN Malang Pres, 2007), hal. 46-51.

leadership), penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau baru bertugas untuk terus mengikuti peraturan, prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka; 2) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), yaitu memberi perhatian pada kebutuhan bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dalam menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah; 3) Kepemimpinan partisipasi (*participative leadership*), berkonsultasi dengan para bawahan dalam memperhitungkan opini dan saran mereka, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi; 4) Kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan (*achievement oriented leadership*), menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari kebaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.

Hal yang hampir sama juga dikatakan oleh Khusnuridlo sebagaimana dikutip Sulistyorini, yang menjelaskan bahwa kualitas dan perilaku yang seharusnya dimiliki oleh kepala sekolah Islam adalah mempunyai visi yang kuat, harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf, melibatkan semua komponen dalam sekolah untuk menyelesaikan masalah, memanfaatkan waktu lebih efektif, memanfaatkan sumber-sumber material dan personal

dengan kreatif, pemantauan terhadap prestasi murid secara individual dan kolektif juga memanfaatkan informasi.⁶⁷

D. Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dijelaskan karakteristik adalah “mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu”.⁶⁸ Kata karakter diambil dari bahasa Inggris *character*, yang juga berasal dari bahasa Yunani *charassein*. Awalnya kata ini digunakan untuk menandai hal yang mengesankan dari koin (keping uang). Namun, belakangan ini istilah karakter digunakan untuk mengartikan hal yang berbeda antara satu hal dengan yang lainnya, dan akhirnya juga digunakan untuk menyebut kesamaan kualitas pada tiap orang yang membedakan dengan kualitas yang lainnya.⁶⁹

Menurut Irham Fahmi, karakteristik adalah sesuatu yang tumbuh sejalan dengan waktu dan telah menempa serta membentuk sikap seseorang, yang selanjutnya hal tersebut memberi pengaruh pada setiap keputusan atau kebijakan yang dibuat.⁷⁰ Sedangkan menurut Caplin karakteristik dimaknai sebagai sifat yang khas (corak tingkah laku), yaitu integrasi atau sintese dari sifat-sifat individual dalam bentuk satu unitas atau kesatuan. Selain itu juga

⁶⁷ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 170.

⁶⁸ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hal. 682.

⁶⁹ Fathul Mu'in, *Pendidikan Karakter Konstruksi Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), hal. 162. Lihat juga pendapat Pius A. Partanto, bahwa karakter adalah watak, tabiat, pembawaan, kebiasaan. Pius A. Partanto dan M. Dahlan al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arloka, 1994), hal. 306., bandingkan dengan pendapat Caplin, bahwa karakter adalah satu kualitas atau sifat yang tetap terus menerus dan kekal yang dapat dijadikan ciri untuk mengidentifikasi seorang pribadi, suatu obyek, atau kejadian. Lihat J.P.Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 82

⁷⁰ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Praktek*, (Bandung: Alfabeta: 2013), hal. 51.

dimaknai sebagai keperibadian seseorang dipertimbangkan dari titik pandangan etis atau moral.⁷¹

Terkait dengan kepemimpinan, seorang pemimpin memiliki karakteristik senantiasa berupaya untuk menciptakan hal baru.⁷² Gagasan dan ide yang dimiliki tidak meniru orang lain, namun dari diri sendiri. Senantiasa berupaya mengembangkan segala sesuatu yang dilakukannya. Percaya kepada bawahan dan berupaya menyalakan rasa percaya kepada anggotanya. Memiliki gagasan dan pemikiran dalam perspektif jangka panjang. Bertanya kepada bawahannya dengan apa dan mengapa? Menentang kemapanan, tidak cukup puas dengan apa yang ada. Bertanggungjawab atas apa yang dilakukan oleh anak buahnya, dan pemimpin itu sendiri melakukan hal yang benar. Lebih lanjut Fahmi menjelaskan, salah satu karakteristik yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin adalah *decision maker*, artinya ia bisa membuat keputusan yang terbaik pada saat-saat yang dibutuhkan.⁷³

Selain itu, hasil penelitian dari Suharnomo⁷⁴ menjelaskan, bahwa karakteristik kepemimpinan adalah sebagai berikut; 1) Intelegensia (kepintaran), pemimpin pada umumnya relatif lebih cerdas dari rata-rata pengikutnya; 2) Mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi dari dalam. Artinya bahwa pemimpin mempunyai dorongan yang besar untuk dapat

⁷¹ Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, hal. 82

⁷² Armanu Thoyib, Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Universitas Kristen Petra, hal. 60-73, dalam <http://Puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/> (diakses 10 Februari 2015)

⁷³ Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Praktek*, hal. 50-51.

⁷⁴ Suharnomo, Trait Theory, Persepsi Kesempurnaan Manusia dan Krisis Figur Pemimpin; Model Substitusi Kepemimpinan Sebagai alternative. *Jurnal, Studi Manajemen dan Organisasi*. 2004, hal. 41-50. Tersedia pada <http://eprints.undip.ac.id/14328> (diakses 10 Februari 2015)

menyelesaikan sesuatu; 3) Kematangan dan keluasan pandangan sosial. Bahwa secara emosi pemimpin pada umumnya lebih matang, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis. Mereka umumnya juga mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri; 4) Mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Pemimpin itu tahu bahwa untuk mencapai sesuatu mereka sangat tergantung dengan orang lain, oleh sebab itu mereka selalu ingin dapat mengerti orang lain.

Lebih lanjut, O'Toole menjelaskan beberapa karakteristik yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin, yaitu: integritas, kepercayaan, mendengarkan, dan menghormati pengikut.⁷⁵ Di sisi yang lain, menurut Bass, terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) *idealized influence*, seorang pemimpin bertindak dan memberi contoh melalui perilaku bagi bawahannya; 2) *inspirational motivation*, yaitu pemimpin memberi inspirasi kepada bawahannya dengan cara berkomunikasi dengan jelas untuk menyampaikan tujuan serta harapan; 3) *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas, dan 4) *individualized consideration*, yaitu pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berpartisipasi dan berkembang. Menurut Suryadi Syarif, keempat karakteristik kepemimpinan ini diyakini mampu menciptakan organisasi yang lebih tangguh dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan baru.⁷⁶

⁷⁵ Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* hal. 333.

⁷⁶ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership*, hal. 9.

Sementara itu, Day, dkk dalam penelitiannya menjelaskan sebagaimana dikutip Raihani, bahwa karakteristik kepemimpinan (sekolah) efektif, diantaranya:⁷⁷ *pertama*, mempunyai visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. *Kedua*, selalu terlibat dalam segala hal, bekerja berdampingan dengan koleganya. *Ketiga*, menghormati otonomi guru, dan melindungi mereka dari tuntutan yang tidak relevan. *Keempat*, memandang ke depan, mengantisipasi perubahan, dan menyiapkan orang-orang yang dibawahnya untuk menghadapi perubahan itu, sehingga tidak mengejutkan atau melemahkan mereka. *Kelima*, bersikap pragmatis, mampu memahami realitas-realitas dalam konteks ekonomi maupun politik, dan mampu melakukan negosiasi dan kompromi. Dan *keenam*, mengkomunikasikan nilai-nilai personal dan edukasional yang jelas, yang merepresentasikan tujuan-tujuan moral mereka untuk sekolah.

Sedangkan, Danim menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan yang baik juga harus memahami tentang sejarah keberadaan organisasi, kekuatan organisasi, makna organisasi, misi organisasi, dan struktur organisasi.

Terkait dengan hal tersebut, Yukl menyatakan bahwa ada tiga karakteristik yang saling berhubungan dalam kepemimpinan yaitu, karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan karakteristik situasi.⁷⁸ Karakteristik pemimpin meliputi; sifat-sifat (motif, kepribadian, dan nilai), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh, dan sifat pengikut. Adapun karakteristik pengikut meliputi; sifat-sifat (kebutuhan, nilai dan konsep diri), keyakinan dan

⁷⁷ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: Lkis, 2011), hal. 40-41.

⁷⁸ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 12-13

optimisme, keterampilan dan keahlian, sifat dari pemimpinnya, kepercayaan kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas, dan kepuasan terhadap pemimpin serta pekerjaan. Sedangkan karakteristik situasi meliputi; jenis unit organisasi, besarnya unit organisasi, posisi kekuasaan dan wewenang, struktur dan kerumitan tugas, interdependen tugas, lingkungan yang tidak menentu, ketergantungan eksternal, dan nilai-nilai budaya.

Senada dengan Yukl, Nur Efendi berpendapat bahwa kepemimpinan sering diberi makna sebagai derajat keberpengaruh, sedangkan pemimpin adalah orang yang paling potensial memberikan pengaruh. Namun untuk menampilkan pengaruh, terdapat faktor-faktor tertentu yang harus dipenuhi, antara lain; pemimpin, pengikut, situasi, dan komunikasi.⁷⁹

Sehubungan dengan beberapa karakteristik kepemimpinan yang dikemukakan para ahli tersebut, maka dapat ditarik benang merah bahwa karakteristik kepemimpinan yang ditawarkan pada umumnya mempunyai makna yang hampir sama, hanya berbeda dalam jumlah dan pemilihan kata saja. Selain itu, ada juga karakteristik kepemimpinan yang dijelaskan tersebut tumpang tindih satu dengan yang lainnya.

Namun demikian, berdasarkan beberapa penjelasan tentang karakteristik kepemimpinan tersebut, dalam penelitian ini, teori yang digunakan penulis bersumber dari penelitian Day dkk. Menurut hemat penulis, apa yang dijelaskan Day dkk tersebut, lebih menyeluruh dan luas dalam melihat kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, harapannya dalam

⁷⁹ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, hal. 27-30.

penelitian ini penulis mendapatkan gambaran yang luas pula tentang karakteristik kepemimpinan sekolah Islam.

Selanjutnya, teori yang bersumber dari penelitian Day dkk., akan penulis pertemukan dengan teori yang dikembangkan oleh Danim dan teori kepemimpinan sekolah Islam. Hasil perpaduan antara teori Day dkk., teori Danim, dan kepemimpinan sekolah Islam tersebut, menghasilkan beberapa karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, yaitu: mempunyai visi yang jelas, menghormati otonomi guru, mengantisipasi perubahan dan mengembangkan sekolah, membangun komunikasi efektif, memahami sejarah organisasi, memahami kekuatan organisasi, dan komitmen terhadap budaya organisasi Islam.

Sehubungan dengan paparan di atas, maka yang dimaksud dengan karakteristik kepemimpinan sekolah Islam adalah corak atau ciri khas praktik-praktik kepemimpinan di sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh organisasi Islam. Adapun untuk lebih jelasnya penulis uraikan di bawah ini:

1. Mempunyai visi yang jelas

Diantara dasar-dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah mempunyai visi-misi jelas dan ketegasan dalam menyampaikan program-program yang hendak dijalankan.⁸⁰ Rasulullah Saw telah menunjukkan kepemimpinannya selama di Madinah dengan visi yang tajam dan akurat (*strong vision and clear mission*).⁸¹ Oleh karena itu, seorang

⁸⁰ Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam; Meneladani Kepemimpinan Nabi dan Khulafa Rasyidin*, (Jakarta: Khalifa, 2009), hal. 233

⁸¹ Muhammad Syafii Antonio, *Ensklopedia Leadership Dan Manajemen Muhammad Saw "The Super Leader Super Manager"; Kepemimpinan Sosial dan Politik*, (Jakarta: Tazkia Publishing, 2011), hal. 13

pemimpin disyaratkan memiliki daya ijtihad yang baik, disamping cermat dalam mengambil keputusan dan kebijakan.

Mendefinisikan visi secara jelas bagi organisasi merupakan tahap yang penting. Menurut Foreman, pemimpin harus mampu memproses visi masa depan yang lebih jelas bagi dirinya dan organisasi.⁸² Selain itu, mampu untuk mengkomunikasikan atau mendemonstrasikan dirinya sebagai figur yang persuasif dan berpendirian. Dengan demikian, visi merupakan ciri khas peran kepemimpinan.

Visi sekolah pada intinya adalah statement paling fundamental mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan sekolah. Oleh karenanya, visi sekolah merupakan kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan yang dikelola secara profesional. Menurut Bound, visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan, serta realistis.⁸³

Menurut Tjahjono, agar sebuah visi dapat membimbing dan memotivasi komponen sekolah, maka harus memenuhi dua syarat berikut, yaitu:⁸⁴ *pertama*, selaras dengan nilai inti, baik pribadi anggota dan terutama organisasi. Visi yang tidak selaras dengan “nilai” tidak mempunyai jiwa atau roh dalam dirinya. *Kedua*, visi secara efektif dikomunikasikan, serta bisa diterima oleh setiap anggota organisasi.

⁸² Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSod, 2012), hal. 36.

⁸³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 73.

⁸⁴ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, (Jakarta: Gramedia, 2011), hal. 52.

Tanpa adanya visi, organisasi tidak mempunyai arah yang jelas dan tidak mempunyai komitmen. Hal ini seperti yang dikatakan Block, bahwa visi adalah sebuah keadaan yang diinginkan. Dengan kata lain, visi adalah sebuah ekspresi optimisme⁸⁵ dalam lingkungan birokrasi maupun non-birokrasi.

Oleh karena begitu pentingnya sebuah visi dalam sebuah lembaga, Nanus (1992) menyarankan, sebagaimana dikutip Asmani, agar visi lembaga setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu: 1) kepantasan (*appropriateness*); 2) idealistis (*idealistic*); 3) terpercaya dan penuh arti (*purposeful and credible*); 4) mendatangkan ilham (*inspirational*); 5) dapat dimengerti (*understandable*); 6) unik (*unique*); dan 7) ambisius (*ambitious*).⁸⁶

Selain itu, pembentukkan visi mempunyai peran yang sangat strategis bagi seorang pemimpin. Hal tersebut disampaikan Beare, yang menjelaskan sepuluh hal penting bagi pemimpin yang bermutu dalam sekolah, tiga diantaranya berkaitan dengan visi, yakni: 1) pemimpin yang terkemuka mempunyai visi bagi organisasinya; 2) visi harus dikomunikasikan untuk menjaga komitmen diantara anggota organisasi; dan 3) komunikasi visi membutuhkan komunikasi makna.⁸⁷

⁸⁵ Optimis adalah kekuatan jiwa yang positif dan efektif. Orang yang bersifat optimis akan melihat hari esok dengan senyum penuh harapan. Melangkah meraih tujuan yang diidamkannya dengan berjiwa pemimpin yang pemberani, dan jauh dari rasa putus asa. Lihat Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam*, hal. 187

⁸⁶ Shoni Rahmatullah Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership*, (Yogyakarta: Sabil, 2012), hal. 53.

⁸⁷ Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, hal. 39.

2. Menghormati otonomi guru

Otonomi guru merupakan otonomi profesi yang dimiliki guru dalam menjalankan tugas-tugas profesi yang profesional, meliputi tugas mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik di sekolah. Dengan otonomi, profesi guru diharapkan benar-benar dapat lebih berdaulat dalam melaksanakan tugas-tugas profesi yang profesional tanpa dipengaruhi pertimbangan dari luar.⁸⁸

Berdasarkan argumen tersebut, maka otonomi guru dimaknai sebagai kemandirian guru dalam melakukan banyak hal yang terkait dengan profesi guru. Dengan demikian otonomi guru merupakan otonomi profesi sebagai seorang guru yang profesional. Sebagai seorang guru profesional, maka ia dituntut untuk sungguh-sungguh meningkatkan keharusan profesional.

Guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Menurut Glickman, seorang guru akan bekerja secara profesional apabila orang tersebut mempunyai kemampuan dan motivasi.⁸⁹

Untuk meningkatkan kemampuan guru, adanya pemberdayaan merupakan langkah strategis yang harus ditempuh. Pemberdayaan merupakan keinginan untuk memberdayakan orang dengan keterampilan dan pengetahuannya agar bisa memanfaatkan bakat dan energinya supaya menjadi semakin efektif.⁹⁰ Jika guru sudah diberdayakan, mereka dapat

⁸⁸ Arif Rohman, Penguatan Otonomi Guru Di Bawah Tekanan Dominasi Penguasa Daerah dalam *Cakrawala Pendidikan*, Juni 2014, Th. XXXIII, No. 2 hal. 159.

⁸⁹ Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), hal. 101.

⁹⁰ Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, (Bandung: Mizan, 2011), hal. 59.

memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan mengambil keputusan. Bagaimanapun, guru yang bermutu tidak akan terwujud dengan baik, tanpa diberdayakan dengan baik pula. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Mulyasa yang menjelaskan, bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah, sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf.⁹¹

Tenaga pendidik (guru) yang diberdayakan, berarti guru tersebut ditingkatkan kemampuan profesionalismenya, kemudian diberikan kewenangan yang proporsional karena karakteristik pemberdayaan itu pada hakikatnya adalah *to give ability or enable* dan *to give authority*.⁹² Dengan kata lain, pemberdayaan diartikan sebagai lebih “berdaya” dari pada sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab, maupun kemampuan individu manusia. Penyerahan tugas dan wewenang kepada para guru dan staf, dalam waktu bersamaan sejatinya kepala sekolah sedang mendorong dan memupuk pertumbuhan sekolah.⁹³

Sejalan dengan hal di atas, Asmani menyatakan, bahwa sumber daya manusia adalah investasi paling mahal dalam organisasi. Manusia inilah energi dan sumber kemajuan yang tidak bisa digantikan dengan apa pun,

⁹¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 63.

⁹² Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan*, hal. 26.

⁹³ Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan*, hal. 88.

baik uang, sarana dan prasarana, maupun jabatan. Oleh karena itu, pemberdayaan manusia seharusnya menjadi prioritas dalam organisasi.⁹⁴

3. Mengantisipasi perubahan dan mengembangkan organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi, paling tidak ada empat perspektif dalam memandang perubahan, yaitu: 1) perubahan selalu terjadi di mana saja, bahkan dapat dikatakan tidak ada yang abadi kecuali perubahan itu sendiri; 2) perubahan bersifat universal (di mana saja, kapan saja, serta dihadapi oleh siapa saja; 3) reaksi terhadap perubahan berbeda-beda; dan 4) pemimpin harus mencermati dan memahami proses perubahan tersebut, hal-hal yang harus diperhatikan, reaksi terhadap perubahan, dan cara manajemen reaksi tersebut supaya efektif.⁹⁵

Perubahan dalam organisasi bisa disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Namun demikian, indikator perubahan setidaknya terangkum dalam empat pertanyaan berikut: 1) apa yang sebenarnya terjadi pada saat ini?; 2) apa yang akan terjadi di masa mendatang seandainya perubahan tersebut tidak terjadi?; 3) apa yang diinginkan oleh orang-orang tentang kondisi yang akan datang?; dan 4) bagaimana perubahan itu dilakukan dari kondisi saat ini ke kondisi yang ideal di masa mendatang?.⁹⁶

Pembahasan mengenai perubahan organisasi, tidak lengkap tanpa memasukkan pengembangan organisasi (*Organizational Development-OD*). OD adalah sekumpulan intervensi perubahan terencana yang dibangun

⁹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), hal. 87.

⁹⁵ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo, 2003), hal. 379-380.

⁹⁶ Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, hal. 379.

di atas nilai-nilai humanistik dan demokratis yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan seluruh komponen organisasi. Atau dapat pula dikatakan sebagai usaha jangka panjang yang didukung oleh manajemen puncak untuk meningkatkan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi.⁹⁷

Dalam pengembangan sekolah, kepala sekolah juga berperan sebagai pemikir dan pengembang, yang tugas utamanya adalah memikirkan kemajuan sekolah. Menurut Sutrisno, sebagai pemimpin, kepala sekolah setidaknya harus mampu melaksanakan tujuh kegiatan berikut ini, yakni: mengadakan prediksi, melakukan inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, menyusun perencanaan sekolah, menemukan sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan sekolah, menyediakan fasilitas pendidikan dan melakukan pengendalian atau kontrol.⁹⁸

Adapun tujuan dari pengembangan organisasi dapat dilihat dari empat hal mendasar, yaitu: *pertama*, menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi. *Kedua*, menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka. *Ketiga*, menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi, dan *keempat*, merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.⁹⁹

⁹⁷ Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, hal. 413.

⁹⁸ Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2009), hal. 29.

⁹⁹ Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, hal. 417.

Terkait dengan hal tersebut, dalam kepemimpinan juga harus memahami otentisitas struktur organisasi. Dimana tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah untuk menginspirasi orang yang berkomitmen dan bergairah pada peran mereka dalam organisasi.¹⁰⁰ Para pemimpin sengaja memupuk ‘pertunangan’ dengan mengubah struktur organisasi yang kaku ke dalam jaringan interpersonal yang fleksibel. Bila perlu, hambatan struktural dihapus dan sistem diubah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sejatinya, kepemimpinan senantiasa memelihara tujuan yang sama. Oleh karena itu, semua orang dalam organisasi membutuhkan perasaan terkait satu sama lain. Untuk itu, mereka membutuhkan aturan perilaku yang jelas sehingga tidak ada identitas yang dilanggar. Dalam kerangka itu, maka dalam kepemimpinan dibutuhkan kemampuan untuk mereduksi mentalitas keangkuhan dan mengoptimalkan keahlian dengan merancang dan memelihara sistem yang menghubungkan semua bagian organisasi, sehingga perubahan dan pengembangan organisasi yang ada bisa terwadahi.

4. Membangun komunikasi efektif

Komunikasi sangat esensial peranannya dalam kehidupan komunitas sekolah. Kepala sekolah, selaku pimpinan, harus berkomunikasi dengan seluruh anggota sekolah untuk mengajak, memberikan perintah, mengatur, menyampaikan, memberikan dorongan atau motivasi dan lain sebagainya. Dalam hal ini, kepala sekolah mutlak membutuhkan kemampuan komunikasi sebagai salah satu kompetensi yang harus dimiliki.

¹⁰⁰ Keterlibatan adalah energi mentah yang diubah menjadi kekuatan, sehingga pekerjaan besar dapat dikerjakan. Lihat Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 19

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly, menjelaskan komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dengan menggunakan simbol-simbol verbal atau non verbal yang mencakup lima elemen, yakni komunikator, pesan, media, penerima pesan (komunikan), dan tanggapan balik.¹⁰¹ Sejalan dengan pendapat tersebut, Lasswell menjelaskan sebagaimana dikutip Effendi, bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.¹⁰²

Dalam ruang lingkup sekolah, menurut Mulyasa, komunikasi meliputi internal dan eksternal.¹⁰³ Komunikasi internal adalah komunikasi dengan seluruh komponen sekolah, sedangkan komunikasi internal adalah bentuk hubungan sekolah dengan lingkungannya. Kedua komunikasi tersebut sangat berpengaruh terhadap kelancaran, kemudahan, dan kenyamanan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam aktivitas berkomunikasi, kata Riggio ada dua faktor penting dalam diri seorang komunikator, yakni daya tarik sumber dan kredibilitas sumber.¹⁰⁴ *Pertama*, daya tarik sumber, dimana seorang komunikator yang berhasil akan mampu mengubah sikap, opini, dan perilaku komunikan melalui mekanisme daya tarik. Dengan kata lain, komunikan merasa ada kesamaan dirinya dengan komunkator sehingga dia taat dan mau mengikuti pesan yang disampaikan komunikator. *Kedua*, kredibilitas sumber, dimana

¹⁰¹ Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan*, hal. 17.

¹⁰² Onong Uchyana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung : PT.Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 9.

¹⁰³ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 223.

¹⁰⁴ Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan*, hal. 23

kepercayaan ini banyak terkait dengan profesi dan keahlian yang dipunyai komunikator.

Berdasarkan kedua faktor tersebut, dalam menghadapi komunikan, seorang komunikator harus bersikap empatik, yaitu kemampuan untuk memproyeksikan dirinya kepada peranan orang lain. Atau, seorang komunikator harus dapat dan turut merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Seorang komunikator harus bersikap empatik ketika dia berkomunikasi dengan komunikan yang sedang sibuk, marah, bingung, sedih, dan lainnya. Bagaimanapun, menurut Danim dan Suparno, komunikasi yang baik dan efektif akan tercipta pada saat terjadi jalinan pengertian antar pihak, sehingga pesan yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan.¹⁰⁵

5. Memahami sejarah organisasi

Sejarah mempunyai tiga dimensi waktu, yaitu masa lampau sebagai objek studinya dan sebagai pembanding peristiwa masa kini dan masa mendatang sebagai akibatnya. Tiga dimensi waktu itu tidak dapat terputus, karena ketiganya merupakan kejadian yang beruntun sebab akibat serta merupakan suatu proses yang berkesinambungan.¹⁰⁶

Dengan demikian, menurut Hidayat sejarah diartikan sebagai catatan kejadian-kejadian yang menurut kurun waktu dari kehidupan manusia, perkembangan manusia, negara atau suatu lembaga atau badan tertentu. Pada hakikatnya peristiwa sejarah itu tidak dapat terlepas dari ruang dan

¹⁰⁵ Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan*, hal. 23.

¹⁰⁶ M. Hidayat, Sejarah sebagai peristiwa, Kisah dan Ilmu dalam <http://www.lpmpsulsel.net/> diakses tanggal 5 Januari 2016.

waktu sebagai media geraknya, sehingga dapat dipastikan bahwa peristiwa sejarah itu unik karena terjadi hanya sekali dan kejadian itu merupakan sebab dari kejadian berikutnya dan tidak akan terulang kembali.¹⁰⁷

Oleh karena itu, kita bisa belajar dari kisah masa lalu misalnya untuk diri sendiri kita bisa membaca dan belajar otobiografi dan biografi tokoh-tokoh penting dalam negeri maupun luar negeri. Otobiografi dan biografi pasti bercerita banyak tentang hal-hal penting tentang perubahan sehingga akan banyak memberikan inspirasi untuk melangkah kedepan lebih mantap dan meyakinkan akan masa depan. Begitu pentingnya, memahami sejarah sebagai bagian dari organisasi, maka sudah seyogyanya bagi seorang pemimpin untuk memahami sejarah organisasi.

Artinya, salah satu karakteristik kepemimpinan sekolah adalah adanya kesediaan menerima realitas sejarah yang sebenarnya, baik yang menyenangkan maupun yang buruk. Memahami sejarah organisasi sangat bermakna dalam rangka mendefinisikan, menentukan fokus, dan melibatkan semua orang dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁰⁸ Nilai dan tujuan organisasi diidentifikasi, dipelihara, diwujudkan, dan diteruskan untuk menuju hasil yang ingin dicapai.

6. Memahami kekuatan organisasi

Memahami kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, merupakan modal yang kuat untuk merumuskan strategi dalam mengaplikasikan visi

¹⁰⁷ <http://www.lpmpsulsel.net/> diakses tanggal 5 Januari 2016.

¹⁰⁸ Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hal. 19.

sekolah. Seorang pemimpin, tanpa memahami kekuatan organisasi, sama saja ketika hendak berperang, ia tidak tahu kekuatan yang dipunyai.

Kekuatan organisasi adalah energi yang menggerakkan organisasi itu ke depan. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah untuk menciptakan sebuah pergeseran dari posisi kekuasaan untuk berbagi kekuasaan atau pemberdayaan.¹⁰⁹ Kepemimpinan mengakui bahwa pembagian kekuasaan dan partisipasi aktif menciptakan rasa kebersamaan (*vested*) dalam kepemilikan. Saluran kekuasaan diciptakan bergeser ke tempat yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Kepemimpinan bergeser dari posisi tertentu, sehingga energinya di rasakan dimana-mana. Seluruh komunitas organisasi harus memiliki keberanian belajar bersama dan ini membutuhkan kerendahan hati, mendengarkan dengan cerdas, terbuka, kepercayaan dan berbagi kekuasaan.

7. Komitmen terhadap budaya organisasi

Budaya organisasi, menurut Bush & Coleman lebih berkaitan dengan aspek-aspek informal dari organisasi, dari pada elemen-elemen resminya yang selalu dilambangkan dengan gambaran struktur. Budaya, fokus terhadap nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan norma-norma individu dan bagaimana persepsi-persepsi ini bergabung atau bersatu dalam makna-makna organisasi.¹¹⁰

Sedangkan Kast & Rosenzweig, menjelaskan budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang penting dan

¹⁰⁹ Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hal. 20.

¹¹⁰ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSod, 2012), hal. 133.

sama-sama dimiliki oleh para anggota.¹¹¹ Budaya organisasi menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan yang sama-sama dianut terwujud dalam alat-alat simbolis, yaitu upacara, cerita, legenda, dan bahasa.

Pentingnya memahami budaya organisasi, menurut O'Neill, terletak pada gagasan bahwa area-area aktivitas organisasi yang disepakati secara resmi hanya menghasilkan gambaran parsial tentang bagaimana dan kenapa sebuah organisasi berfungsi sebagaimana mestinya. Dengan demikian, pemimpin lembaga pendidikan membutuhkan sebuah kerangka kerja analitis untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang tidak terdokumentasi, tidak resmi dan tidak tersentuh, yang mempengaruhi cara organisasi tersebut berfungsi.¹¹² Sehingga, bisa dipahami bahwa kemampuan untuk mengapresiasi dan menginterpretasikan budaya, merupakan suatu komponen manajemen penting yang efektif. Oleh karena ia tertanam kuat dalam organisasi, maka memahami budaya membutuhkan proses yang lumayan panjang.

Menurut Herry Tjahyono, sebuah budaya pada dasarnya harus diajarkan, dipelajari, dikembangkan, disosialisasikan, diinternalisasikan, serta dijadikan pedoman melalui nilai-nilai yang ada.¹¹³ Lebih lanjut Tjahyono mengatakan bahwa sebuah budaya organisasi memiliki beberapa sifat sebagai berikut; 1) budaya itu bersifat dinamis, maka pemimpin wajib memperbaharui serta mengembangkannya sesuai dengan tuntutan dan perubahan; 2) budaya itu bisa terbentuk secara sengaja maupun tidak, maka

¹¹¹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 253.

¹¹² Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, hal. 133.

¹¹³ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, hal. 77.

kita bisa membangun dan mengembangkan budaya yang kita inginkan atau harapkan; 3) budaya itu pada tingkat implementasinya membutuhkan komitmen total dari pihak pemimpin (top management).¹¹⁴

Terkait dengan hal tersebut, Harianto Mangkusasono menyatakan sebagaimana dikutip Tjahyono, bahwa tujuan pembangunan dan pengembangan sebuah budaya adalah: 1) menarik, mengembangkan, mempertahankan, serta mempersatukan orang-orang terbaik dalam organisasi; 2) membuat organisasi menjadi tempat terbaik untuk bekerja dan berkarya, serta membangun relasi; 3) membangun institusi terbaik dengan kinerja terbaik dan terhebat pula.¹¹⁵

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa proses transformasi budaya (termasuk *culture building*) merupakan sesuatu yang layak ditempatkan pada prioritas utama kegiatan kepemimpinan. Namun, perlu disadari bahwa transformasi budaya akan membawa dampak yang mendasar. Transformasi budaya ini akan menjadi suatu proses reorganisasi dan revitalisasi nilai-nilai yang pada gilirannya akan mempengaruhi sikap (*attitude*), norma-norma perilaku (*behavior norms*), gaya kepemimpinan (*leadership styles*) serta sistem (*system*).¹¹⁶ Selanjutnya agar sebuah transformasi budaya menghasilkan sesuatu yang positif dan luar biasa produktif bagi organisasi; 1) pemimpin harus siap dan berani menghadapi kenyataan yang terjadi; 2) pemimpin harus memiliki komitmen bulat dalam memberikan segenap energi yang diperlukan; 3) pemimpin harus memiliki

¹¹⁴ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, hal. 77.

¹¹⁵ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, hal. 78.

¹¹⁶ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, hal. 82-83.

kesediaan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan; 4) pemimpin wajib menjadi model, patron, teladan perilaku yang diharapkan; 5) pemimpin harus bersedia menjadi pengawal dan pendorong utama proses transformasi budaya, *culture change* atau *culture building*.¹¹⁷

Memperkuat apa yang telah dipaparkan di atas, dapat dipahami bahwa terbentuknya sistem organisasi (termasuk di dalamnya sistem kepemimpinan) dipengaruhi oleh aktor dan struktur sosial. Terkait dengan hal tersebut, Giddens berpendapat bahwa pembentukan struktur sosial tidak hanya dipahami sebagai pembatas dan pengatur bagi aktor sosial tetapi memungkinkan menjadi medium (sarana) bagi aktor untuk berinteraksi. Struktur sosial disusun melalui tindakan aktor dan pada saat yang sama tindakan juga mewujud di dalam struktur.¹¹⁸ Giddens menyelesaikan perdebatan teoritik tersebut dengan berpegang pada asumsi bahwa tindakan manusia disebabkan oleh dorongan eksternal. Menurut Giddens, struktur bukan bersifat eksternal bagi individu melainkan lebih bersifat internal.

Oleh sebab itu, Giddens memahami struktur tidak disamakan dengan kekangan (*constraint*) namun selalu mengekang (*constraining*) dan membebaskan (*enabling*). Struktur adalah sebagai medium dan sekaligus sebagai hasil (*outcome*) dari tindakan-tindakan agen yang diorganisasikan

¹¹⁷ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, hal. 84.

¹¹⁸ Anthony Giddens, *The New Rules of Sociological Method; A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, (London: Hutchinson of London, 1976), hal. 161. Pendekatan Giddens melihat agensi dan struktur sebagai satu "dualitas". Tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Dimana agensi terandaikan dalam struktur, dan struktur terlibat dalam agensi. Lihat selengkapnya George Ritzer & Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi; Dari Teori sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosial Postmodernisme*, (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2008), hal. 241.

secara berulang (*recursively*). Giddens menempatkan aktor dan struktur dalam rentang ruang dan waktu yang saling berkontribusi dalam dinamika sosial yang terus bekerja. Oleh sebab itu menurut Giddens, produksi dan reproduksi praktik sosial dalam masyarakat harus dipahami sebagai pergelaran keahlian anggotanya, bukan hanya serangkaian proses yang mekanis.¹¹⁹ Bagi Giddens, dunia sosial terbentuk dan diproduksi melalui dan di dalam aktivitas manusia.¹²⁰ Berdasarkan itu, Giddens mulai memperkenalkan konsepsi tentang agensi, yaitu individu sebagai aktor sosial yang memungkinkan dirinya selalu merefleksikan struktur sosial melalui praktik-praktik sosial yang melibatkannya.

Inti dari teori strukturasi adalah konsep tentang struktur, sistem dan dualitas itu sendiri.¹²¹ Giddens memberikan pembedaan antara struktur dan sistem sosial. Sistem sosial merupakan praktik-praktik sosial berupa relasi diantara aktor atau kelompok aktor yang diproduksi sepanjang waktu dan tempat.

Dengan demikian, suatu sistem sosial (termasuk kepemimpinan) dibentuk dari berbagai praktik yang disituasikan. Sementara struktur hanya memiliki eksistensi virtual yang menjadi momen keberulangan ketika produksi dan reproduksi sistem sosial terjadi. Strukturasi merujuk pada kondisi-kondisi yang dibangun dalam kontinuitas struktur, karenanya membentuk suatu sistem sosial. Dalam teori strukturasi yang digagas

¹¹⁹ Giddens, *The New Rules of Sociological Method*, hal. 155-160

¹²⁰ Anthony Giddens, *Politics, Sociology and Social Theory*, (California: Stanford University Press, 1995), hal. 234.

¹²¹ Anthony Giddens, *The Constitution of Society*, (Cambridge: Polity Press, 1984), hal.

Giddens, agen atau aktor memiliki tiga tingkatan kesadaran: *pertama*, motif atau kognisi tidak sadar (*unconscious motives/ cognition*). Motif lebih merujuk ke potensial bagi tindakan, dari pada cara (*mode*) tindakan itu dilakukan oleh si agen. Motif hanya memiliki kaitan langsung dengan tindakan dalam situasi yang tidak biasa, yang menyimpang dari rutinitas. *Kedua*, kesadaran diskursif (*discursive consciousness*) yaitu apa yang mampu dikatakan atau diberi ekspresi verbal oleh para aktor, tentang kondisi-kondisi sosial, khususnya tentang kondisi-kondisi dari tindakannya sendiri. Kesadaran diskursif adalah suatu kemawasdirian (*awareness*) yang memiliki bentuk diskursif. Kesadaran diskursif menyangkut kemampuan memberikan alasan mengapa suatu tindakan perlu dilakukan kembali atau mungkin dilakukan ulang.¹²² *Ketiga*, kesadaran praktis (*practical consciousness*), yaitu apa yang aktor ketahui (percaya) tentang kondisi-kondisi sosial, khususnya kondisi-kondisi dari tindakannya sendiri.

Kesadaran praktis terkait dengan stok pengetahuan yang secara implisit digunakan oleh agen dalam bertindak maupun mengartikan tindakan yang lain, di mana pelaku tidak memiliki kemampuan untuk mengartikan rasionalisasinya secara diskursif. *Knowledge abilitas* dalam kesadaran praktis dapat diartikan dengan pengertian sehari-hari sebagai kebiasaan atau rutinitas sehari-hari yang tidak dipertanyakan lagi.

Terkait dengan penelitian ini, maka dalam pembentukan budaya pada lembaga pendidikan Islam, terdapat dua aspek yang satu sama lain

¹²² Giddens, *The Constitution of Society*, hal. 45.

saling berkontribusi, yaitu figur atau aktor dalam hal ini kepala sekolah Islam dan struktur sosial (organisasi Islam) yang melingkupinya.

E. Sekolah Islam dan Organisasi Islam

1. Sekolah Islam

Di kalangan umat Islam, masalah pendidikan mendapat perhatian khusus, karena berkembangnya Islam tidak lepas dari peran pendidikan yang begitu besar. Oleh karena itu, walaupun perkembangan politik suatu Negara sedang tidak menentu –dalam arti menutup ruang partisipasi masyarakat- namun bagi dunia pendidikan tetap saja terbuka.¹²³ Hal ini bisa dilihat dari antusiasme masyarakat terhadap pentingnya pendidikan yang mendorong munculnya berbagai pendidikan dengan berbagai jenjang. Ini merupakan pandangan profetis masyarakat khususnya umat Islam dalam merencanakan masa depannya untuk menjadi lebih baik.

Dalam perspektif sejarah, sekolah Islam merupakan perkembangan lebih lanjut dari sistem sekolah Belanda. Sistem sekolah Belanda ini mulai diadopsi sejak beberapa dasarwarsa sebelum Indonesia merdeka.¹²⁴ Selain itu, munculnya sekolah Islam merupakan refleksi atas kelangkaan ulama, pemimpin dan ilmuwan. Dimana masalah yang banyak dibicarakan masyarakat Indonesia, terutama karena telah meninggalnya ulama senior, bahkan hampir tidak ditemukannya ulama setingkat wali, ulama, dan umara seperti zaman dulu. Berkembangnya sekolah Islam dimaksudkan untuk

¹²³ Zuhairansyah Arifin, Dilema Pendidikan Islam Pada Sekolah Elite Muslim Antara Komersial dan Marginalitas, dalam *Jurnal Potensia* Volume 13 edisi 2 Juli-Desember 2014, hal. 177-178.

¹²⁴ Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 29

menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan sinergis di bidang Imtak dan Iptek.¹²⁵

Selain itu, pendidikan Islam juga sedang menghadapi dua tantangan, yakni, *pertama*, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi; *Kedua*, umat Islam sedang mengalami suatu krisis kader ulama di masyarakat. Di kalangan masyarakat Indonesia yang mayoritas penduduknya Muslim, kedua aspek ini ibarat sekeping mata uang yang sulit dipisahkan dari tujuan pendidikan Islam.¹²⁶

Kalau mau menengok ke belakang, pendidikan Islam pada era sebelum kemerdekaan, sekolah Islam yang baru muncul kala itu adalah sekolah Muhammadiyah yang digagas oleh KH. Ahmad Dahlan, sebagai sekolah alternative bernama Muhammadiyah di awal abad 20. Jejak-jejak visinya masih terekam dalam lembaran sejarah awal pendirian sekolah Muhammadiyah. Intinya Muhammadiyah lahir sebagai bentuk perlawanan atas sekolah Belanda yang memang di dirikan dalam nuansa industrialisme dan kolonialisme. Dalam hal ini, Muhammadiyah tidak hanya sekedar mengambil alih sistem pendidikan Belanda, namun mereka juga memasukkan agama Islam sebagai mata pelajaran wajib pada semua sekolah di bawah perserikatan Muhammadiyah.¹²⁷

¹²⁵ Sinergi, *Jurnal Populer Sumber Daya Manusia*, Nomor 1, Volume 1 Januari-Maret 1998.

¹²⁶ Zuhairansyah Arifin, Dilema Pendidikan Islam Pada Sekolah Elite Muslim Antara Komersial dan Marginalitas, dalam *Jurnal Potensia* Volume 13 edisi 2 Juli-Desember 2014, hal. 179.

¹²⁷ Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 29-30. Lihat juga A. Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1981), hal. 68-70. Hal itu sesuai dengan rumusan tujuan Muhammadiyah pada masa kepemimpinan KH. Ahmad

Oleh karena kepentingan itu, maka yang pertama kali disasar oleh sekolah ini adalah mencetak para kader guru yang memiliki integritas dan akhlak yang tinggi. Kader-kader guru inilah kemudian yang menyebar menjadi guru-guru sejati di berbagai sekolah di pulau Jawa dan Sumatera.¹²⁸

Berbeda 180 derajat dengan sekolah Muhammadiyah, ciri khas sekolah Belanda jelas akademik oriented dan pengkastaan hak pendidikan alias elitis. Disisi lain sekolah Belanda ini ibarat factory, yang merupakan bagian dari rantai *supply industry*, karena sekolah pada era ini diperlukan untuk mengisi sumber daya manusia di pabrik dan perkebunan. Dalam kondisi inilah Muhammadiyah muncul sebagai sekolah alternative yang mengembalikan sekolah pada fungsi sejatinya yaitu pendidikan peradaban.¹²⁹ Pendidikan yang melahirkan generasi yang bekerja dengan akhlak mulia dan hati yang ikhlas lalu memberi manfaat sebesarnya bagi alam dan manusia serta bernuansa penghambaan kepada Allah SWT.

Kemudian pada era pasca kemerdekaan, lahir sekolah (pesantren) al Azhar. Sekolah ini dirintis oleh HAMKA. Sebagaimana pesantren lain yang lahir di era itu, sekolah ini bertujuan sebagai pendidikan alternative untuk membendung ekses pembangunan fisik besar-besaran yang mengesampingkan karakter dan akhlak yang berbasis nilai-nilai agama.

Dahlan, yaitu; menyebarkan ajaran agama kanjeng nabi Muhammad SAW kepada penduduk bumi putera di dalam Residensi Yogyakarta dan Memajukan hal agama kepada anggota-anggotanya. Lihat Robert W. Hefner, Sukidi Mulyadi, dan Abdul Munir Mulkhan, *Api Pembaharuan Kiai Ahmad Dahlan*, (Yogyakarta: Multipresindo, 2008), hal. 37.

¹²⁸ Zuhairansyah Arifin, Dilema Pendidikan Islam Pada Sekolah Elite Muslim Antara Komersial dan Marginalitas, dalam *Jurnal Potensia* Volume 13 edisi 2 Juli-Desember 2014, hal. 181.

¹²⁹ Zuhairansyah Arifin, Dilema Pendidikan Islam Pada Sekolah Elite Muslim Antara Komersial dan Marginalitas, dalam *Jurnal Potensia* Volume 13 edisi 2 Juli-Desember 2014, hal. 181.

Kalau dilihat dari fungsinya, pada hakikatnya ada tiga fungsi sekolah Islam, yaitu; *pertama*, sebagai media penyampaian pengetahuan agama; *kedua*, sebagai media pemelihara tradisi Islam; *ketiga*, sebagai media pencetak ulama.¹³⁰ Ketiga fungsi sekolah Islam tersebut merupakan adopsi dari fungsi tradisional madrasah. Jadi prinsipnya antara madrasah-madrasah zaman dulu dengan penyelenggaraan sekolah Islam itu sama saja, hanya bingkai dan coraknya saja yang diperbaharui sehingga kesan tradisional yang identik dengan kuno, klasik, dan tertinggal menurut pemikiran orang awam dapat ditinggalkan menuju pembaharuan yang lebih fresh dan meyakinkan para konsumen.

Dari tinjauan sejarah di atas, sekolah Islam pada hakikatnya adalah sekolah yang mengimplementasikan konsep pendidikan Islam berlandaskan al Qur'an dan as Sunnah. Dengan dasar pedoman tersebut, diharapkan dapat membentuk manusia Muslim, berakhlak mulia, cakap, percaya diri sendiri, dan berguna bagi masyarakat.¹³¹

Untuk memenuhi harapan tersebut, dalam skala yang lebih besar maka pelaksanaan pendidikan pada sekolah Islam harus terorganisir, terencana, dan komitmen untuk mewujudkan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu sekolah Islam akan berjalan maksimal ketika di organisasi dengan baik. Dalam kerangka pemikiran tersebut, James L. Gibson menyatakan bahwa organisasi merupakan entitas-entitas yang

¹³⁰ UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, hal. 9. Lihat juga Suwito dan Fauzan (ed), *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hal. 293.

¹³¹ M. Margono Poespa Suwarno, *Gerakan Islam Muhammadiyah*, (Yogyakarta: Persatuan Baru, 2005), hal. 149.

memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara mandiri.¹³² Hal senada juga diungkapkan oleh Wahjosumidjo, bahwa bentuk kerja sama antara sekelompok individu dengan berbagai macam ikatan dalam mencapai tujuan bersama pada hakikatnya disebut organisasi.¹³³

Namun, yang harus diingat adalah setiap organisasi mempunyai ciri khusus dengan masing-masing keunikannya, yang membedakan dengan organisasi yang lainnya.¹³⁴ Maka, apabila dikaitkan dengan pendidikan Islam¹³⁵ (baca: sekolah Islam) pola perkembangan yang ada dalam organisasi pendidikan Islam akan mempunyai ciri yang berbeda dengan organisasi konvensional. Dengan kata lain, dalam organisasi pendidikan Islam (sekolah Islam) tidak pernah bisa terlepas dari etik normatif yang menjadi pedoman bagi pelaku di dalamnya. Dalam sekolah Islam,

¹³² Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 121.

¹³³ Kata organisasi selalu mengandung dua macam pengertian secara umum, yakni menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, dan mengandung arti proses pengorganisasian (*process of organizing*). Organisasi sebagai sebuah lembaga, misalnya rumah sakit, sekolah, kantor pemerintahan dan sebagainya. Sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga membutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu, kepemimpinan (kepala sekolah) yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada dalam lingkungan sekolah. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 1-2.

¹³⁴ Usman, *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*, hal. 314.

¹³⁵ Istilah pendidikan Islam sebenarnya mempunyai tiga sisi penting, *pertama*, berkaitan dengan institusi (kelembagaan), *kedua*, berkaitan dengan proses pendidikan, *ketiga*, berkaitan dengan *subject matter* yang diberikan pada lembaga yang bersangkutan. Adapun pendidikan Islam yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah lembaga pendidikan yang dikelola oleh umat Islam, baik yang berbentuk sekolah atau madrasah, yang dikelola swasta atau pemerintah. Lihat Muhammad Idrus, *Perubahan Masyarakat dalam Peran Pendidikan Islam, Kajian Pemberdayaan dan Pembebasan Keterbelakangan Umat*, dalam Muslih Usa dan Aden Widjan (ed), *Pendidikan Islam dalam Peradaban Industrial*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1997), hal. 83.

diupayakan menjadi pendidikan ajaran dan nilai-nilai Islam menjadi pandangan dan sikap hidup (*the way of life*) seluruh komponen sekolah.¹³⁶

Dengan demikian, organisasi sekolah Islam merupakan sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu untuk membentuk generasi Islami yang mampu memberi makna peradaban manusia secara Islami.¹³⁷ Atau meminjam istilahnya Tilaar adalah manusia yang saleh dan produktif, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa dan sekaligus produktif dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.¹³⁸

Untuk mewujudkan organisasi pendidikan Islam (sekolah Islam) yang kuat, sejatinya Allah SWT sudah memberikan konsep besar, misalnya dalam Q.S. Al-Shaff : 4.

إِنَّا لِلَّهِ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ
مَّرْصُورٌ ﴿٤﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh (Q.S. Al-Shaff : 4)

Dalam ayat lain, masih dalam surat yang sama Q.S. Al-Shaff: 11

Allah berfirman:

تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ
وَأَنفُسِكُمْ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١١﴾

¹³⁶ Baharuddin dan Umiasro, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 123-124.

¹³⁷ Baharuddin dan Umiasro, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 124.

¹³⁸ Tilaar, *Pendidikan Baru Pendidikan Nasional*, hal. 146.

Artinya: (yaitu) kamu beriman kepada Allah dan Rasul-Nya dan berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwamu. Itulah yang lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui (Q.S. Al-Shaff: 11).

Berdasarkan firman Allah dalam Q.S. Al-Shaff ayat 4 dan 11 tersebut, bisa dijelaskan konsep besar yang ketataorganisasian untuk mewujudkan organisasi pendidikan Islam yang kukuh, yaitu: 1) kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi pendidikan; 2) soliditas tim; 3) ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan serta tantangan; 4) konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang; 5) mempunyai kader yang militan (kader yang solid).¹³⁹

Dewasa ini, keberadaan sekolah yang dikelola oleh lembaga keagamaan mempunyai pengaruh besar dalam dunia pendidikan, terutama di kota besar.¹⁴⁰ Hal ini karena, khasanah pengetahuan agama menjadi tren kembali pada masa modern untuk mendidik anak-anak yang mengarahkan pada keagamaan dan moral¹⁴¹.

Eksistensi sekolah Islam diharapkan mampu menjawab tantangan dan tuntutan modernisasi kemajuan globalisasi, dan informasi yang begitu

¹³⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 124

¹⁴⁰ Grace Dwiana Novitasari, *Kepemimpinan Sekolah Berbasis Agama dalam Jurnal Progress Vol. 1. No. 2, 2012*, hal. 153-154. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sentot Imam Wahjono yang menjelaskan bahwa trend masa kini, di kota-kota besar, termasuk Surabaya, antusiasme masyarakat untuk memasukkan anaknya ke sekolah Islam semakin besar. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat kepada sekolah Islam semakin tinggi. Menurut Wahjono, salah satu hal mendasar mengapa orang tua lebih memilih sekolah Islam adalah karena di sekolah Islam anak-anak tidak hanya dididik untuk mengasah intelektual saja, namun juga digembleng dengan ajaran-ajaran moral. Hal ini tentunya akan membuat anak-anak akan lebih siap dalam menghadapi permasalahan hidup yang semakin kompleks. Lihat: Sentot Imam Wahjono, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah-sekolah Muhammadiyah dalam Jurnal Manajemen Bisnis FEB Universitas Muhammadiyah Malang Edisi April 2011 Vol. 1*, hal. 5-6.

¹⁴¹ Hal tersebut sejalan dengan artikel Business Week 23-30 Agustus 1999, seperti yang dikutip Tilaar, bahwa salah satu trend perkembangan kehidupan manusia dalam abad 21 adalah peranan agama yang semakin relevan dengan kehidupan manusia. Dalam hal ini, agama akan muncul kembali sebagai pegangan hidup manusia di tengah-tengah kemajuan ilmu pengetahuan. Lihat Tilaar, *Pendidikan Baru Pendidikan Nasional*, hal. 146.

cepat. Dalam hal ini, misi pendidikan Islam adalah mewujudkan nilai-nilai keislaman di dalam pembentukan manusia Indonesia yang shaleh dan produktif. Oleh karena itu, Indonesia membutuhkan manusia yang takwa dan beriman sekaligus produktif dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk peningkatan taraf hidupnya.¹⁴²

Dalam hal demikian, seyogyanya sekolah Islam bisa menjadi pendidikan alternatif bagi bangsa ini ditengah sistem pendidikan nasional yang masih dianggap belum mampu menunjukkan mutu pendidikan yang signifikan.¹⁴³ Menurut Nogi dan Tangkilisan, seperti dikutip Husaini Usman menjelaskan bahwa ada empat kegagalan dalam sistem pendidikan di Indonesia, yaitu; 1) gagal melahirkan kualitas sumber daya manusia yang kuat; 2) gagal mendidikan anak-anak Indonesia untuk hidup secara damai dan sejuk; 3) gagal memberikan pemerataan pelayanan pendidikan yang bermutu; dan 4) gagal melahirkan anak bangsa yang jujur dan bermoral.¹⁴⁴

Apabila pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan umumnya lainnya cenderung sekuler atau mempunyai ciri khas tersendiri, maka sekolah Islam tentunya ingin mengejawantahkan nilai-nilai keislaman. Pendidikan Islam menurut Sarkowi Suyuti¹⁴⁵ mempunyai tiga ciri khas, yaitu: *pertama*, suatu sistem pendidikan yang didirikan karena didorong oleh hasrat untuk mengejawantahkan nilai-nilai Islam. *Kedua*, suatu sistem

¹⁴² Tilaar, *Pendidikan Baru Pendidikan Nasional*, hal. 150.

¹⁴³ Mujtahid, Pengembangan Madrasah dan Sekolah Islam Unggulan dalam *Jurnal el-Hikmah* Fakultas Tarbiyah UIN Malang, tanpa tahun, hal. 275.

¹⁴⁴ Kenyataan di lapangan, menunjukkan bahwa sebagai besar kejahatan korupsi, kolusi, dan nepotisme dilakukan oleh manusia yang terdidik. Lihat Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, hal. 392.

¹⁴⁵ Tilaar, *Pendidikan Baru Pendidikan Nasional*, hal. 150.

yang mengajarkan ajaran Islam. *Ketiga*, suatu sistem pendidikan Islam yang meliputi kedua hal tersebut.

Dengan demikian, misi sekolah Islam bukan sebatas menjadi “cagar budaya” dengan mempertahankan paham-paham keagamaan tertentu, tetapi juga sebagai *agent of change*, tanpa menghilangkan ciri khasnya yaitu nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, sekolah Islam akan responsif terhadap tuntutan masa depan, yakni bukan hanya mendidik siswa menjadi anak shaleh saja, tetapi juga produktif. Lebih jelasnya, Malik Fadjar¹⁴⁶ merumuskan pendidikan Islam dapat menjadi alternatif, apabila ia memenuhi empat tuntutan, yaitu: a) kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah yang operasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita pendidikan Islam; b) memberdayakan kelembagaan dengan menata kembali sistemnya; c) meningkatkan dan memperbaiki manajemen; d) peningkatan mutu sumber daya manusianya.¹⁴⁷

Adapun dalam prakteknya di lapangan, menurut Moedjiarto, setidaknya terdapat tiga tipe sekolah Islam (unggulan).¹⁴⁸ *Pertama*, tipe sekolah Islam berbasis pada anak cerdas. Tipe seperti ini, sekolah hanya menerima dan menyeleksi secara ketat calon siswa yang masuk dengan

¹⁴⁶ Tilaar, *Pendidikan Baru Pendidikan Nasional*, hal. 150-151.

¹⁴⁷ Rumusan tentang pendidikan Islam yang dijelaskan oleh Malik Fajar tersebut memang masih menjadi pekerjaan rumah buat para praktisi pendidikan Islam. Terlebih, apabila kita mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Baharudin dan Makin, bahwa lembaga pendidikan Islam pada saat ini mempunyai kelemahan yang signifikan, antara lain: *pertama*, kelemahan dalam bidang manajerial, di mana sistem pendidikannya yang cenderung eksklusif dan kurang terbuka; *Kedua*, faktor rendahnya SDM, baik itu input maupun tenaga kependidikannya. *Ketiga*, rendahnya kualitas prestasi pendidikan yang dihasilkan. *Keempat*, belum bagusnya animo dan support masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan Islam. Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 145.

¹⁴⁸ Moedjiarto, *Sekolah Unggul*, (Surabaya: Duta Graha Pustaka, 2002), hal. 34

kriteria mempunyai prestasi akademik yang tinggi. Meskipun proses belajar-mengajar di lingkungan sekolah Islam tersebut tidak terlalu istimewa – bahkan cenderung biasa-biasa saja-, namun karena input siswa yang unggul, maka mempengaruhi outputnya yang tetap berkualitas.

Kedua, tipe sekolah Islam yang berbasis pada fasilitas. Sekolah Islam semacam ini cenderung menawarkan fasilitas yang serba lengkap dan memadai untuk menunjang kegiatan pembelajaran. Menurut Moedjirto, sekolah Islam dengan tipe ini biasanya memasang tarif lebih tinggi ketimbang sekolah Islam pada umumnya.

Ketiga, tipe sekolah Islam berbasis pada iklim belajar. Tipe ini cenderung menekankan pada iklim belajar yang positif di lingkungan sekolah. Lembaga pendidikan dapat menerima dan mampu memproses siswa yang masuk (input) dengan prestasi rendah, menjadi lulusan (output) yang bermutu tinggi. Tipe ketiga ini termasuk yang agak langka, karena harus bekerja ekstra keras untuk menghasilkan kualitas yang bagus.

Dalam pelaksanaannya, sekolah Islam juga perlu mendapat dukungan beberapa faktor atau unsur yang dinilai sangat penting. Mengutip pendapatnya Arifin, setidaknya ada sembilan faktor yang menjadi unsur pendukung sekolah Islam atau madrasah, yaitu:¹⁴⁹ 1) faktor sarana dan prasarana; 2) faktor guru; 3) faktor murid; 4) faktor tatanan organisasi dan mekanisme kerja; 5) faktor kemitraan; 6) faktor komitmen atau sistem nilai; 7) faktor motivasi, iklim kerja, dan semangat kerja; 8) faktor keterlibatan

¹⁴⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hal. 322-323.

wakil kepala sekolah dan guru-guru; dan 9) faktor kepemimpinan kepala sekolah.

Dari beberapa paparan di atas, maka yang maksud dengan sekolah Islam adalah lembaga pendidikan yang dikelola oleh umat Islam, baik itu berbentuk sekolah atau madrasah, baik yang dikelola swasta ataupun pemerintah. Identitas keislaman biasanya tampak pada nama lembaga pendidikan itu, misi penyelenggaraan dan tambahan muatan pendidikan agama Islam yang lebih banyak dibanding sekolah pada umumnya.¹⁵⁰

Dalam konteks penelitian ini, sekolah Islam yang dimaksud adalah sekolah Islam yang bernaung di bawah organisasi Islam, yaitu al Irsyad al Islamiyyah, Muhammadiyah, dan Nahdatul Ulama.

2. Konteks Organisasi Islam

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, bahwa setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda. Perbedaan tersebut sejatinya tidak hanya terjadi antara organisasi konvensional dan organisasi Islam saja, bahkan dalam organisasi Islam itu sendiri pun mempunyai perbedaan satu dengan yang lainnya. Hal ini tidak terlepas dari faktor historis, sebab dan tujuan didirikannya organisasi tersebut, ide atau pemikiran tokoh pendiri yang biasanya jadi pandangan organisasi, dan yang lainnya. Pada bagian ini, penulis menjelaskan karakteristik organisasi Islam, yaitu: al Irsyad al Islamiyyah, Muhammadiyah, dan Nahdatul Ulama.

¹⁵⁰ Pada umumnya, sekolah Islam diselenggarakan oleh yayasan maupun organisasi Islam, seperti Muhammadiyah, NU, al Irsyad dan lainnya. Sekolah Islam merupakan perkembangan lebih lanjut dari sistem sekolah Belanda, yang diadopsi sejak beberapa dasawarsa sebelum Indonesia merdeka. Lihat Arifin, *Pengembangan Manajemen*, hal. 29.

a. al Irsyad al Islamiyyah

1) Sejarah Singkat al Irsyad al Islamiyyah

Perhimpunan al Irsyad al Islamiyyah (Jam'iyat al Islah wal Irsyad al Islamiyyah) berdiri pada 6 September 1914 (15 Syawwal 1332 H). Tanggal itu mengacu pada pendirian Madrasah al Irsyad al Islamiyyah yang pertama, di Jakarta. Pengakuan hukumnya sendiri baru dikeluarkan pemerintah Kolonial Belanda pada 11 Agustus 1915. Tokoh sentral pendirian al Irsyad adalah al 'Alamah Syekh Ahmad Surkati al Anshori, seorang ulama besar Mekkah yang berasal dari Sudan. Pada mulanya Syekh Surkati datang ke Indonesia atas permintaan perkumpulan Jami'at Khair -yang mayoritas anggota pengurusnya terdiri dari orang-orang Indonesia keturunan Arab golongan sayyid, dan berdiri pada 1905. Nama lengkapnya adalah Syekh Ahmad Bin Muhammad Assoorkaty al Anshary.¹⁵¹

Sebagai tokoh sentral dalam pendirian al Irsyad, pemikiran-pemikiran atau ajaran dari Surkati juga menjadi dasar ide pembaharuan al Irsyad, bahkan menurut Bisri Affandi,¹⁵² juga mempengaruhi gerakan pembaharuan Islam yang lain. Dalam hal ini pula, kemudian ide-ide pembaharuan dari Surkati menjadi pusat perselisihan antara kaum tua (tradisionalis) dan kaum muda (reformis).

¹⁵¹ <http://alirsyad.net/> diakses 10 Februari 2015

¹⁵² Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 80.

Ide-ide pembaharuan Surkati –yang pada akhirnya menjadi akar perselisihan dengan kaum tua, sejatinya berasal dari tiga masalah penting yang ia kemukakan lewat fatwanya yang berjudul *al Masail al Tsalatsah* yang diterbitkan pada tahun 1925. Tiga masalah tersebut adalah *al Ijtihad wa al taqlid, al sunnah wa al bid'ah*, dan *ziarat al kubur wa al tawassul*. Surkati menjelaskan, bahwa pintu ijtihad masih tetap terbuka dan dengan ijtihad ia menganjurkan orang untuk mempelajari dan meneliti al Qur'an dan hadits, dan tidak hanya puas dengan penjelasan dari ulama atau kiai. Pada intinya, ide pembaharuan dari Surkati adalah melarang taklit buta.¹⁵³

al Irsyad adalah organisasi Islam nasional. Syarat keanggotaannya, seperti tercantum dalam Anggaran Dasar al Irsyad adalah: “Warga negara Republik Indonesia yang beragama Islam yang sudah dewasa.” Jadi tidak benar anggapan bahwa al Irsyad merupakan organisasi warga keturunan Arab. Walaupun, hingga sampai dewasa ini ada pemahaman bahwa al Irsyad merupakan organisasi para keturunan Arab.

al Irsyad di masa-masa awal kelahirannya dikenal sebagai kelompok pembaharu Islam di Nusantara, bersama Muhammadiyah dan Persatuan Islam (Persis). Tiga tokoh utama organisasi ini: Ahmad Surkati, Ahmad Dahlan, dan Ahmad Hassan (A. Hassan), sering disebut sebagai “Trio Pembaharu Islam Indonesia.” Mereka bertiga

¹⁵³ Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 80.

juga berkawan akrab. Malah menurut A. Hassan, sebetulnya dirinya dan Ahmad Dahlan adalah murid Syekh Ahmad Surkati, meski tak terikat jadwal pelajaran resmi.¹⁵⁴

2) Lembaga Pendidikan al Irsyad al Islamiyyah

Sama seperti halnya Muhammadiyah, apabila mengacu pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Organisasi, al Irsyad menekankan usahanya pada bidang pendidikan dan pengajaran. Di samping pula menyebarkan ide pembaharuan Islam di antara kaum muslimin melalui berbagai macam tulisan yang diterbitkan, melalui pertemuan-pertemuan, ceramah, dan studi club.¹⁵⁵

Setelah didirikannya al Irsyad, hubungan dengan gerakan Islam reformis lainnya, semisal Muhammadiyah menjadi semakin erat.¹⁵⁶ Dua gerakan reformis Islam ini, menurut Bisri Affandi, merupakan babak pendahuluan dalam rangka gerakan reformasi di Indonesia.¹⁵⁷ Seperti yang diketahui, al Irsyad mencapai kesuksesan dalam menyelenggarakan pendidikan bagi kaum muslimin Indonesia, bahkan sampai saat ini di mana sekolah-sekolah Islam yang “berlabel” al Irsyad menjadi sekolah Islam unggulan.

¹⁵⁴ <http://alirsyad.net/>, diakses 10 Februari 2015

¹⁵⁵ Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 78.

¹⁵⁶ Hubungan antara Muhammadiyah dan Al-Irsyad, sejatinya sudah dapat dilihat sebelum kedua *organisasi* tersebut didirikan. Kontak yang terjalin antara kedua tokoh pendiri gerakan tersebut adalah suatu bukti adanya konsesus keduanya dalam usaha menyebarkan ide-ide reformasi Islam. Lihat Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal 77.

¹⁵⁷ Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 78.

Dalam konteks sejarah, banyak anak-anak dari kalangan keluarga Muhammadiyah yang mendapat pendidikan di sekolah al Irsyad, yang kemudian ikut memainkan peranan yang penting dalam gerakan pendidikan Muhammadiyah, semisal M. Junus Anis (Yogyakarta), Kahar Muzakir (Yogyakarta), H.M. Rasjidi (Yogyakarta), Farid Ma'ruf (Yogyakarta). Melihat hal demikian, maka tidaklah heran apabila ada pengakuan bahwa al Irsyad adalah gurunya Muhammadiyah.¹⁵⁸

3) Karakteristik Lembaga Pendidikan al Irsyad al Islamiyyah

Seperti yang diajarkan Muhammad Abduh di Mesir, al Irsyad al Islamiyyah mementingkan pelajaran Bahasa Arab sebagai alat utama untuk memahami Islam dari sumber-sumber pokoknya. Dalam sekolah-sekolah al Irsyad al Islamiyyah dikembangkan jalan pikiran anak-anak didik dengan menekankan pengertian dan daya kritik.

Di bidang pendidikan al Irsyad al Islamiyyah merumuskan gagasan pembaharuannya sejak tahun 1938. Pembaharuannya banyak terdapat dalam sistem pendidikan yang dibawa oleh Muhammad Abduh dan Muhammad Rasyid Ridha yaitu dalam memasukkan pelajaran-pelajaran disekolahnya ilmu tauhid, ilmu fiqh, sejarah Islam

¹⁵⁸ <http://alirsyad.net>. diakses 10 Februari 2015. Lihat juga Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 78.

dan bahasa arab. Jadi, tekanan pendidikannya diletakkan pada tauhid, fikih, dan sejarah.¹⁵⁹

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pendidikan di al Irsyad al Islamiyyah merupakan sarana pembentuk watak cita-cita dan kemauan serta mengarahkannya kepada ajaran yang benar dari al Qur'an dan as Sunnah sebagai pembaharuan yg memiliki pengaruh jangka panjang sesuai dengan konsepsi Muhammad Abduh.

Sejak didirikannya, al Irsyad al Islamiyyah bertujuan memurnikan tauhid, ibadah dan amaliyah Islam. Bergerak di bidang pendidikan dan dakwah. Untuk merealisasikan tujuan ini, al Irsyad sudah mendirikan ratusan sekolah formal dan lembaga pendidikan non-formal di seluruh Indonesia.¹⁶⁰

Perjuangan dan cita-cita al Irsyad Islamiyyah serta keyakinannya dapat dilihat dalam apa yg disebut "Pedoman Asasi al Irsyad" yaitu Hakekat al Irsyad Organisasi ini menamakan dirinya sebagai perhimpunan yang bertujuan memurnikan pemahaman tauhid ibadah dan amaliyah Islam dan bergerak dalam bidang pendidikan pengajaran kebudayaan dan dakwah Islam serta kemasyarakatan berdasarkan al Qur'an dan as Sunnah guna mewujudkan pribadi Muslim dan masyarakat Islam menuju keridhoan Allah SWT.

¹⁵⁹ *Sejarah Singkat dan Pergerakan al Irsyad al Islamiyyah*, dalam <http://alustadz.blogspot.co.id/2013/04/pergerakan-al-irsyad-al-islamiyah.html> diakses tanggal 25 Februari 2015

¹⁶⁰ <http://alirsyad.net/> diakses 10 Februari 2015

Adapun Mabadi' al Irsyad al Islamiyyah, yaitu;¹⁶¹

- a) memahami ajaran Islam dari al Qur'an dan as Sunnah dan bertahkim kepadanya;
- b) organisasi dan administrasi modern yang bermanfaat bagi pribadi dan umat materil dan spirituil;
- c) bergerak dan berjuang secara terampil dan dinamis dengan pengorganisasian dan koordinasi yang baik bersama-sama organisasi-organisasi lain dengan cara ukhuwah Islamiyah dan setia kawan serta saling bantu dalam memperjuangkan cita-cita Islam yang meliputi kebenaran, kemerdekaan, keadilan, dan kebajikan serta keutamaan menuju keridhoan Allah;
- d) beriman dengan aqidah Islamiyah yang berdasarkan nash-nash Kitab al Qur'an dan Sunnah yang sahih terutama bertauhid kepada Allah yang bersih dari syirik takhayul dan khurafat;
- e) beribadah menurut tuntunan Kitabullah dan Sunnah rasul-Nya bersih dari bid'ah;
- f) berakhlak dengan adab susila yang luhur moral dan etik Islam serta menjauhi adat istiadat moral dan etik yang bertentangan dengan Islam;
- g) memperluas dan memperdalam ilmu pengetahuan untuk kesejahteraan duniawi dan ukhrawi yang diridhoi Allah SWT;

¹⁶¹ Sejarah al Irsyad al Islamiyyah dalam <http://smpalirsyadpemalang.sch.id/index.php?id=artikel&kode=1> diakses tanggal 29 Desember 2015

h) meningkatkan kehidupan dan penghidupan duniawi pribadi dan masyarakat selama tidak diharamkan oleh Islam dengan nash serta mengambil faedah dari segala alat dan cara teknis.

b. Muhammadiyah

1) Sejarah Singkat Muhammadiyah

Muhammadiyah didirikan di Kampung Kauman, Yogyakarta pada tanggal 8 Dzulhijjah 1330 H atau bertepatan dengan 18 November 1912 M, oleh seorang yang bernama Muhammad Darwis, yang kemudian dikenal dengan KH. Ahmad Dahlan.¹⁶² KH. Ahmad Dahlan adalah pegawai kesultanan Kraton Yogyakarta sebagai seorang khatib dan pedagang. Hatinya mulai terusik, ketika melihat keadaan umat Islam pada waktu yang dalam keadaan jumud, beku, dan penuh dengan amalan-amalan yang bersifat mistik. Melihat fenomena tersebut, lalu hatinya tergerak untuk mengajak masyarakat kepada ajaran yang sebenarnya sesuai dengan al Qur'an dan hadits.¹⁶³

Muhammadiyah adalah suatu perkumpulan yang berasaskan Islam dan didirikan terutama terletak dalam cita-cita agama. Karenanya, menurut Soebardi, Muhammadiyah merupakan gerakan Islam yang berusaha membersihkan Islam dari segala pengaruh yang jelek, di samping menghidupkan kembali kesadaran di kalangan umat

¹⁶² Mu'arif, *Modernisasi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2012), hal. 74. Lihat juga Mustafa Kamal Pasha dan Ahmad Adabi Darban, *Muhammadiyah Sebagai Gerakan Islam: Perspektif Historis dan Ideologis*, (Yogyakarta: Lembaga Pengkajian dan Pengamalan Islam, 2000), hal. 116.

¹⁶³ Lihat *Sejarah Muhammadiyah* dalam <http://www.muhammadiyah.or.id/>

Islam untuk kembali kepada kepercayaan yang benar berdasarkan al Qur'an dan hadits.¹⁶⁴

Sementara itu, menurut Sholihin Salam, alasan yang mendorong KH. Ahmad Dahlan mendirikan Muhammadiyah setidaknya dapat dilihat dari dua faktor, yakni faktor internal dan faktor internal.¹⁶⁵Faktor internal tersebut, meliputi:

- a) Merajalelanya bid'ah, khurafat, syirik, tahayyul, sehingga kehidupan beragama tidak sesuai dengan ajaran al Qur'an dan hadits, hasilnya Islam menjadi beku.¹⁶⁶
- b) Merajalelanya kemiskinan, kebodohan, kekolotan, kemunduran bangsa Indonesia umumnya dan umat Islam pada khususnya.
- c) Tidak adanya persatuan dan kesatuan ukhuwah umat Islam serta organisasi Islam yang kuat dan mapan.
- d) Lemah dan gagalnya sistem pendidikan pondok pesantren Islam yang kurang mencerminkan perkembangan dan kemajuan zaman serta adanya indikasi kehidupan pendidikan yang mengisolir diri.

Adapun faktor eksternal, antara lain:

- a) Merajalelanya imperialis kolonialis Belanda di Indonesia.
- b) Adanya kegiatan dan kemajuan misi Zending kristen di Indonesia.

¹⁶⁴ Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 36.

¹⁶⁵ M. Margono Poespo Suwarno, *Gerakan Islam Muhammadiyah* (Yogyakarta: Persatuan Baru, 2005), hal. 27-28.

¹⁶⁶ Banyaknya pemikiran-pemikiran kolot, kejumudan dan kekhurafatan di kalangan masyarakat Islam sendiri, di samping animisme dan dinamisme yang masih merajalela, Muhammadiyah menyuarakan bahwa pintu ijtihad masih terbuka selama al Qur'an dan hadits masih dipedomani. Penghambat di kalangan umat Islam sendiri adalah bahwa ijtihad cukup bagi Imam yang empat, yaitu: Imam Hambali, Imam Maliki, Imam Hanafi, dan Imam Syafi'i.

- c) Sikap yang merendahkan Islam, oleh para intelektual muda, yang menganggap bahwa Islam adalah agama *out of date*, yang tidak sesuai dengan kemajuan zaman.
- d) Adanya rencana kristenisasi pemerintah kolonial Belanda, untuk kepentingan politiknya.

Sementara itu, menurut KH. Ahmad Badawi, menjelaskan, setidaknya ada dua alasan mendasar didirikannya Muhammadiyah, yaitu: *pertama*, dorongan hati nurani sebagai ulama Islam yang sadar dan berusaha membina umat dan masyarakat untuk bangkit dan berjuang membangun bangsanya. *Kedua*, adanya pengaruh alam pikiran modern Islam dari negara-negara Islam di Mesir, Hijaz, Damaskus, dan sebagainya.¹⁶⁷

2) Sejarah Lembaga Pendidikan Muhammadiyah

Apresiasi sejarah terhadap Muhammadiyah tidak bisa dilepaskan oleh faktor besarnya partisipasi organisasi ini dalam dunia pendidikan. Partisipasi Muhammadiyah dalam memperkuat bangsa ini dalam konteks pendidikan dimulai sejak Muhammadiyah lahir pada tahun 1912. Hal ini mengingat bahwa salah satu faktor yang mendorong lahirnya Muhammadiyah adalah adanya realitas obyektif yang menunjukkan bahwa kondisi Pendidikan bangsa ini di awal abad 20-an cukup memprihatinkan alias tertinggal. Setidaknya salah satu problem yang dihadapi umat Islam pada fase awal abad ke-20 adalah

¹⁶⁷ M. Margono Poespo Suwarno, *Gerakan Islam Muhammadiyah*, hal. 28.

adanya kemunduran Islam yang berpusat di pondok pesantren karena terisolasi dari perkembangan ilmu dan masyarakat modern. Salah satu yang melatarbelakangi lahirnya Muhammadiyah adalah realitas sosial pendidikan di Indonesia.¹⁶⁸

Pembaharuan dalam bidang pendidikan oleh Muhammadiyah, sebagai ciri khas gerakan Muhammadiyah, menurut Amir Hamzah, didasari oleh beberapa faktor, yaitu: 1) kemunduran pendidikan Islam yang berpusat di pondok-pondok pesantren, karena terisolasi dari perkembangan ilmu dan perkembangan masyarakat modern; 2) timbulnya sekolah-sekolah yang sekular dan nasionalis yang mengancam kehidupan pemuda-pemuda Indonesia, karena mereka dijauhkan dari agama dan kebudayaan bangsanya.¹⁶⁹

Dalam pelaksanaannya, pembaharuan yang dimaksud adalah mengusahakan perubahan-perubahan dengan menciptakan bentuk-bentuk baru yang berwujud nilai batin dan cara atau teknik baru dalam lingkungan pendidikan dan pengajaran yang tetap memenuhi tuntutan zaman yang didasarkan pada pedoman prinsip-prinsip ajaran Islam. Out put dari sistem pembaharuan pendidikan itu sendiri adalah lahirnya manusia muslim yang baik budi, alim dalam agama, luas pandangan dan paham masalah ilmu keduniaan (yang kemudian

¹⁶⁸ Rokhim, Peran Organisasi Muhammadiyah Dalam Bidang Pendidikan Di Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal dalam *Jurnal Ilmiah Pendidikan Sejarah IKIP Veteran Semarang* Vol. 02. No. 1, Nopember 2014, hal. 25.

¹⁶⁹ Jainuri, *Muhammadiyah Gerakan Reformasi Islam di Jawa Pada Awal Abad Kedua Puluh*, hal. 65.

menimbulkan ide intelek-ulama dan ulama-intelek) juga bersedia berjuang untuk kemajuan masyarakat.

3) Karakteristik Lembaga Pendidikan Muhammadiyah

Muhammadiyah mencoba menjawab ketertinggalan pendidikan di kalangan umat Islam, dengan melakukan pembaharuan pendidikan, selain itu juga dengan memperkenalkan pola pendidikan Barat dipadukan dengan pendidikan Islam.¹⁷⁰ Realita pendidikan pada waktu itu, di satu sisi diwarnai oleh dunia pesantren yang berada dalam “tawanan” tradisi dan sama sekali tidak peka terhadap masalah zaman yang melingkupinya dan di sisi lain, pendidikan yang disodorkan oleh pemerintah kolonial Belanda yang tidak bisa lepas dari kepentingan kolonialisme itu sendiri. Dalam hal demikian, sebagai sebuah reaksi dari keadaan pendidikan di Indonesia, maka Muhammadiyah melakukan pembaharuan pendidikan, yang sebenarnya berdasar pada adanya dualisme pendidikan tersebut.

Terhadap realita pendidikan yang pertama, yaitu sistem pendidikan pesantren, Muhammadiyah mengubah bentuk lama dengan memperkenalkan sistem organisasi dan administrasinya. Sedangkan terhadap realita pendidikan yang kedua, yaitu sekolah yang didirikan oleh kolonial belanda, Muhammadiyah menyelenggarakan sekolah-sekolah sejenis, namun menambahkan mata pelajaran agama Islam ke dalam kurikulumnya. Kemudian, sebagai gerakan perubahan

¹⁷⁰ Zamroni, *Percikan Pemikiran Pendidikan Muhammadiyah*, (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2014), hal. 134.

selanjutnya, Muhammadiyah mendirikan sekolah agama modern, yang berdasarkan atas rasionalisasi kurikulum, organisasi, serta adminitrasinya (baca: manajemen). Di samping mata pelajaran agama, dalam kurikulum sekolah baru itu juga dimasukkan mata pelajaran sekuler, seperti matematika, ilmu bumi, sejarah, bahasa Melayu, bahasa Indonesia, bahasa Belanda, dan pelajaran menulis dan membaca huruf latin, di samping pelajaran bahasa Arab.¹⁷¹ Dengan demikian, para peserta didik mendapatkan ilmu pengetahuan umum dasar di samping ajaran-ajaran Islam.

Dalam hal demikian, menurut Kuntowijoyo, langkah pembaruan yang bersifat “reformasi” ialah merintis pendidikan “modern” yang memadukan pelajaran agama dan umum. Gagasan pendidikan yang dipelopori Kyai Ahmad Dahlan, merupakan pembaruan karena mampu mengintegrasikan aspek “iman” dan “kemajuan”, sehingga dihasilkan sosok generasi muslim terpelajar yang mampu hidup di zaman modern tanpa terpecah kepribadiannya.¹⁷²

Dalam sosok yang lebih komprehensif sekolah Muhammadiyah, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:¹⁷³

¹⁷¹ Sekolah Muhammadiyah menggunakan meja kursi dan papan tulis, mengajarkan secara bersama pelajaran agama Islam dan pelajaran umum, mengundang guru tamu yang antara lain Pastor Belanda, menyediakan ekstrakurikuler lewat kegiatan kepanduan dan drumband. Zamroni, *Percikan Pemikiran Pendidikan*, hal. 134.

¹⁷² Rokhim, Peran Organisasi Muhammadiyah Dalam Bidang Pendidikan Di Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal dalam *Jurnal Ilmiah Pendidikan Sejarah IKIP Veteran Semarang* Vol. 02. No. 1, Nopember 2014

¹⁷³ Zamroni, *Percikan Pemikiran Pendidikan*, hal. 134-136.

a) Lingkungan Pendidikan: Iman, Ilmu, dan Amal.

Sejak awal didirikannya, tujuan sekolah Muhammadiyah adalah membentuk manusia yang utuh, beriman, berilmu dan beramal. Citra manusia dengan tiga karakteristik yang memungkinkan manusia tidak saja bermanfaat bagi dirinya, tetapi juga bermanfaat bagi sesamanya. Untuk mewujudkan hal tersebut, sekolah Muhammadiyah mengembangkan nafas religi lewat keberadaan masjid sebagai lambing iman, kurikulum sebagai lambing ilmu, dan kegiatan ekstrakurikuler (Hisbul Wathan, drumband, dan olah raga), sebagai amal.

b) Kurikulum: Ilmu Amaliah, Amal Ilmiah; Ulama Intelekt, Intelekt Ulama.

Kurikulum Muhammadiyah memiliki dua ciri utama. Pada aspek material pelajaran, sekolah Muhammadiyah memadukan ilmu agamadan ilmu umum. Pada aspek ideal sekolah Muhammadiyah mengandung perpaduan antara ilmu dan amal, dimana tradisi pendidikan Muhammadiyah adalah menekankan pada ilmu amaliah dan amal ilmiah. Hal tersebut juga diperkuat dengan semboyan ulama intelektual dan intelektual ulama yang mencoba mengembangkan kesadaran dan kemauan para siswa untuk mempelajari agama tidak sebatas apa yang diperoleh di ruang kelas, namun kultur sekolah telah mnyadarkan siswa untuk mempelajari agama secara mendalam.

c) Etos Kerja: “Siapa Menanam Mengetam”.

Motivasi dan semangat untuk maju memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan. Di lingkungan sekolah Muhammadiyah telah dikembangkan motivasi dan semangat belajar keras lewat semboyan “siapa menanam mengetam”. Kultur ini berhasil mengantarkan siswa sekolah Muhammadiyah untuk bekerja keras guna mencapai prestasi terbaik.

d) Organisasi Penyelenggaraan: “Mandiri dan Hidup-hidupilah Muhammadiyah, jangan mencari kehidupan di Muhammadiyah”.

Sekolah-sekolah Muhammadiyah tumbuh dari bawah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Penyelenggaraannya dilaksanakan secara mandiri dengan swadaya warga Muhammadiyah khususnya, dan masyarakat luas pada umumnya. Hampir seluruh sekolah Muhammadiyah mulai dari nol: ruang pinjaman, guru gratisan dan kepala sekolah tumbukan. Tahap demi tahap dilaksanakan pembangunan dan penyesuaian nafkah bagi guru dan kepala sekolah. Namun perlu dicatat, prinsip ini tidak berarti siapapun yang bekerja di lembaga Muhammadiyah harus rela tidak dibayar. Melainkan bayaran bagi siapapun yang beramal di lembaga Muhammadiyah adalah sesuai dengan kemampuan persyarikatan. Tidak ada salahnya, kalau lembaga memberikan imbalan gaji yang besar asal lembaga pendidikan semakin berkembang.

c. Nahdatul Ulama

1) Sejarah Nahdatul Ulama

Nahdatul Ulama (NU) didirikan pada tanggal 31 Januari 1926 bertepatan dengan tanggal 16 Rajab 1334 H di Surabaya oleh K.H. Hasyim Asy'ari beserta para tokoh ulama tradisional dan usahawan di Jawa Timur. Berdirinya Nahdatul Ulama (selanjutnya ditulis NU) diawali dengan lahirnya *Nahdlatuttujjar* (1918) yang muncul sebagai lembaga gerakan ekonomi pedesaan, disusul dengan munculnya *Taswirul Afkar* (1922) sebagai gerakan keilmuan dan kebudayaan, dan *Nahdatul Watan* (1924) sebagai gerakan politik dalam bentuk pendidikan. Dengan demikian, maka ditemukanlah tiga pilar penting bagi NU yaitu: 1) Wawasan Ekonomi kerakyatan; 2) Wawasan keilmuan, Sosial Budaya; dan 3) Wawasan kebangsaan.¹⁷⁴ Setelah itu, untuk menegaskan prinsip dasar organisasi ini, maka KH. Hasyim Asy'ari merumuskan Kitab Qanun Asasi (prinsip dasar), kemudian juga merumuskan kitab *I'tiqad Ahlussunnah Wal Jamaah*. Kedua kitab tersebut kemudian diejawantahkan dalam Khittah NU yang dijadikan dasar dan rujukan warga NU dalam berpikir dan bertindak dalam bidang sosial, keagamaan dan politik.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Lihat <http://www.nu.or.id/>. diakses 10 Februari 2015. Lihat juga Achmad Hasyim Muzadi dkk, *Profil dan Direktori Nahdlatul Ulama dari Masa ke Masa* dalam Ali Rahim, *Nahdatul Ulama (Peranan dan Sistem Pendidikannya)*, *Jurnal Al Hikmah Vol. XIV Nomor 2/2013*. Hal. 176.

¹⁷⁵ <http://www.nu.or.id/> diakses 10 Februari 2015

Dalam hal ini, NU menganut paham *Ahl al Sunnah wa al Jama'ah*,¹⁷⁶ sebagai sebuah pola pikir yang mengambil jalan tengah antara ekstrem aqli (rasionalis) dengan kaum ekstrem naqli (skriptualis). Oleh karenanya, Fauzan Saleh menjelaskan bahwa sumber pemikiran NU tidak hanya al-Qur'an dan sunnah, tetapi juga menggunakan kemampuan akal ditambah dengan realitas empirik. Cara berfikir semacam itu, dirujuk dari pemikir terdahulu seperti Abu Hasan al Asy'ari dan Abu Mansur al Maturidi dalam bidang teologi. Kemudian, dalam bidang fiqh mengikuti mazhab Syafi'i. Sementara itu, dalam bidang tasawuf, mengembangkan metode al Ghazali dan Junaidi al Baghdadi yang mengintegrasikan antara tasawuf dan syariat.¹⁷⁷

Salah satu pandangan Ahl al Sunnah wa al Jama'ah, yang bisa dikatakan juga sebagai sebuah identitas NU, memang ada yang menyangkut perihal tradisi. Bahkan, menurut konsep *Ahl al Sunnah*

¹⁷⁶ Secara umum *Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah* dapat diartikan para pengikut Nabi Muhammad dan ijma' ulama. Hal inilah yang sesungguhnya yang membedakan dengan kaum modernis Islam yang hanya berpegang teguh pada Al-Qur'an dan hadist, dan menolak Ijma' ulama. Lihat Rohinah M. Noor, *KH. Hasyim Asy'ari Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam* (Jakarta: Grafindo Khasanah Ilmu, 2010), hal. 41., *Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah* adalah mereka yang berpegang teguh pada sunnah Nabi Muhammad shalallahu'alaihi wassalam, para sahabatnya dan orang-orang yang mengikuti jejak dan jalan mereka, baik dalam hal 'aqidah, perkataan maupun perbuatan, juga mereka yang istiqamah (konsisten) dalam ber-ittiba' (mengikuti Sunnah Nabishalallahu'alaihi wassalam) dan menjauhi perbuatan bid'ah. Mereka itulah golongan yang tetap menang dan senantiasa ditolong oleh Allah sampai hari Kiamat. Lihat juga <http://pustakaimamsyafii.com/> diakses 10 Februari 2015

¹⁷⁷ Rohinah M. Noor, *KH. Hasyim Asy'ari Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam* (Jakarta: Grafindo Khasanah Ilmu, 2010), hal. 39

wa al Jama'ah, tradisi haruslah dilestarikan, walaupun caranya bisa saja dengan melakukan modifikasi bahkan perubahan tertentu.¹⁷⁸

Dengan demikian, menurut Imam Bawani keterkaitan antara NU dengan faham *Ahl al Sunnah wa al Jama'ah* sekaligus pandangan keduanya terhadap tradisi merupakan falsafah hidup, yang refleksinya akan muncul dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat NU. Termasuk salah satunya di pesantren, sebagai lembaga pendidikan tradisional yang cukup dominan pengaruhnya bagi masyarakat Indonesia, khususnya di pedesaan dan lembaga pendidikan Ma'arif, sebagai lembaga bentukan NU yang secara khusus menangani pendidikan formal. Adapun bentuk refleksinya bisa terwujud dalam desain kurikulum, pemilihan metode, penyediaan sarana dan prasarana, keadaan dan pola hidup lingkungannya, dan guru (kiai) dan murid (santri).¹⁷⁹

¹⁷⁸Ketika Raja Ibnu Saud hendak menerapkan asas tunggal yakni mazhab wahabi di Mekah, serta hendak menghancurkan semua peninggalan sejarah Islam maupun pra-Islam, yang selama ini banyak diziarahi karena dianggap bi'dah. Gagasan kaum wahabi tersebut mendapat sambutan hangat dari kaum modernis di Indonesia, baik kalangan Muhammadiyah di bawah pimpinan Ahmad Dahlan, maupun PSII di bawah pimpinan H.O.S. Tjokroaminoto. Sebaliknya, kalangan pesantren yang selama ini membela keberagaman, menolak pembatasan bermadzhab dan penghancuran warisan peradaban tersebut. Sikapnya yang berbeda, kalangan pesantren dikeluarkan dari anggota Kongres al Islam di Yogyakarta 1925, akibatnya kalangan pesantren juga tidak dilibatkan sebagai delegasi dalam Mu'tamar 'Alam Islami (Kongres Islam Internasional) di Mekah yang akan mengesahkan keputusan tersebut. Didorong oleh minatnya yang gigih untuk menciptakan kebebasan bermadzhab serta peduli terhadap pelestarian warisan peradaban, maka kalangan pesantren terpaksa membuat delegasi sendiri yang dinamai dengan Komite Hejaz, yang diketuai oleh KH. Wahab Hasbullah. Atas desakan kalangan pesantren yang terhimpun dalam Komite Hejaz, dan tantangan dari segala penjuru umat Islam di dunia, Raja Ibnu Saud mengurungkan niatnya. Hasilnya hingga saat ini di Mekah bebas dilaksanakan ibadah sesuai dengan madzhab mereka masing-masing. Itulah peran internasional kalangan pesantren pertama, yang berhasil memperjuangkan kebebasan bermadzhab dan berhasil menyelamatkan peninggalan sejarah serta peradaban yang sangat berharga. Lihat: Sejarah Nahdatul Ulama di <http://www.nu.or.id>. diakses 10 Februari 2015. Lihat juga Rohinah M. Noor, *KH. Hasyim Asy'ari Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam*, hal. 39-40.

¹⁷⁹Noor, *KH. Hasyim Asy'ari Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam*, hal. 39.

2) Sejarah Lembaga Pendidikan Ma'arif NU

Sebagai organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan, menurut Achmad Hasyim Muzadi dkk, Nahdatul Ulama (NU) telah berperan serta dalam bidang pendidikan. Bahkan sejak kelahirannya pada tahun 1926 organisasi tersebut sangat memperhatikan pendidikan terutama keberadaan Pondok Pesantren. Dalam Anggaran Dasarnya (1927) maupun dalam Statutent Nahdlatu Oelama (1927) dinyatakan bahwa bidang garapan NU untuk mencerdaskan sumber daya manusia dengan membantu pembangunan Pondok Pesantren.¹⁸⁰

Setelah NU resmi berdiri menjadi jam'iyah pada tahun 1926, telah banyak madrasah-madrasah yang berdiri di samping pondok pesantren yang telah lama ada dan mengakar di Indonesia. Melihat kenyataan yang ada pada saat itu, maka Mukhtamar II tahun 1927 membicarakan masalah perbaikan metode pengajaran di pondok pesantren dan madrasah-madrasah. Selanjutnya pada Mukhtamar III tahun 1928 di Surabaya dibicarakan pengembangan dan perluasan pondok pesantren dan madrasah.¹⁸¹

Salah satu program permanen Nahdatul Ulama adalah urusan madrasah atau sekolah, yang diberi nama dengan istilah Ma'arif. Semua program kerja Nahdatul Ulama, tidaklah semata-mata usaha untuk mencapai sesuatu tujuan baru, tetapi pertama-tama adalah

¹⁸⁰Ali Rahim, Nahdatul Ulama (Peranan dan Sistem Pendidikannya), Jurnal, *Al Hikmah Vol. XIV Nomor 2/2013*, hal. 176.

¹⁸¹Ali Rahim, Nahdatul Ulama (Peranan dan Sistem Pendidikannya) Jurnal, *Al Hikmah Vol. XIV Nomor 2/2013*, hal. 176.

manifestasi dari pelaksanaan ajaran agama Islam. Demikian pula urusan Madrasah atau Sekolah, pertama-tama adalah pelaksanaan perintah Agama di bidang pendidikan dan pengajaran sekaligus merupakan keikutsertaan Nahdatul Ulama dalam usaha mencerdaskan bangsa dan umat.

Nahdatul Ulama telah mendirikan divisi pendidikan yang terorganisir dan tetap berada dalam naungan NU yang diberi nama Lembaga Pendidikan Ma'arif NU (LP. Ma'arif NU). Lembaga ini merupakan salah satu aparat departementasi di lingkungan NU yang didirikan dengan tujuan mewujudkan cita-cita pendidikan NU. Lembaga ini berfungsi sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan pendidikan NU yang ada ditingkat Pengurus Besar, Pengurus Wilayah, Pengurus Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang.¹⁸²

LP. Ma'arif NU didirikan merupakan cita-cita para Ulama NU yang melihat kondisi umat Islam selama di bawah penjajahan Belanda sangat terpuruk, dalam keadaan amat tertinggal dari lembaga pendidikan yang dikelola oleh Belanda, ataupun yang dikelola oleh organisasi-organisasi keagamaan lainnya. LP. Ma'arif NU berfungsi sebagai pelaksana kebijakan NU dibidang pendidikan dan pengajaran, baik formal maupun non formal selain pondok pesantren. Sedangkan pesantren dalam kalangan NU dibina oleh RMI (Rabithah Ma'ahid al

¹⁸² NU mempunyai beberapa lembaga yang mempunyai kajian faku atau bidang yang berbeda. Salah satunya LP Maa'rif yang berfungsi sebagai pelaksana kebijakan NU di bidang pendidikan dan pengajaran formal. Sampai saat ini, setidaknya NU mempunyai 18 lembaga yang berfungsi menjalankan program-program NU di semua lini dan sendi kehidupan masyarakat.

Islamiyah) dimana tugas RMI adalah melaksanakan kebijakan NU dibidang sistem pengembangan pondok pesantren.¹⁸³

3) Karakteristik Lembaga Pendidikan Ma'arif NU

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdatul Ulama (LP. Ma'arif NU) merupakan salah satu aparat departementasi (unit atau lembaga) di lingkungan organisasi NU. Didirikannya lembaga ini bertujuan untuk mewujudkan cita-cita pendidikan NU. Hal ini karena, bagi NU pendidikan merupakan pilar utama yang harus ditegakkan demi mewujudkan masyarakat yang mandiri dan sejahtera.¹⁸⁴

Oleh karena itu, Lembaga Pendidikan Ma'arif berfungsi melaksanakan kebijakan NU di bidang pendidikan dan pengajaran, baik di lembaga pendidikan formal (sekolah, madrasah, perguruan tinggi), maupun di lembaga non formal (kursus atau pelatihan). Dalam hal tersebut, salah satu kebijakan NU diantaranya adalah, mengupayakan terselenggaranya pentransformasian ajaran *Ahl al Sunnah wa al Jama'ah (Aswaja)* di lembaga-lembaga pendidikan yang berada di bawah koordinasinya.

Hal tersebut, terlihat dengan jelas, salah satunya dalam pembuatan kurikulum di lingkungan lembaga pendidikan NU harus mengacu pada keputusan-keputusan berikut ini:

- a) Kurikulum dari setiap satuan pendidikan Ma'arif Nahdatul Ulama harus merupakan kajian yang disusun dalam suatu keseluruhan

¹⁸³Ali Rahim, Nahdatul Ulama(Peranan dan Sistem Pendidikannya) Jurnal, *Al Hikmah Vol. XIV Nomor 2/2013*, hal. 177.

¹⁸⁴Noor, KH. Hasyim Asy'ari *Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam*, hal. 121.

yang teratur untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dan pembangunan di bidang agama dan bidang pendidikan.

- b) Setiap satuan pendidikan Ma'arif Nahdatul Ulama sesuai dengan jenis dan tingkatannya menggunakan standar kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah.
- c) Kurikulum pada setiap satuan pendidikan Ma'arif Nahdatul Ulama dilaksanakan untuk menciptakan situasi kondusif bagi aktualisasi nilai-nilai ke-Islam-an sesuai dengan lingkungan dan keperluannya.
- d) Ajaran *aswaja* sebagai identitas pendidikan Ma'arif Nahdatul Ulama ditambahkan di dalam kurikulum dan dikembangkan secara integratif dalam semua kegiatan pendidikan, baik intra kurikuler, ko-kurikuler maupun ekstra kurikuler.¹⁸⁵

Mengacu pada pembuatan kurikulum tersebut, jelas terlihat adanya upaya untuk melestarikan tradisi-tradisi yang dikembangkan NU melalui lembaga-lembaga pendidikannya. Oleh karena itu, tidak bisa dipungkiri, bahwa sesungguhnya pendidikan juga dipandang sebagai salah satu sarana atau media bagi NU untuk mentransfer nilai-nilai (*transfer of values*), baik berupa ilmu pengetahuan, maupun ajaran, serta doktrin-doktrin yang dianutnya.

Dalam hal ini, menurut analisis dari Martin Van Bruinessen, dalam bukunya *NU: Tradisi, Relasi-relasi Kuasa*, menjelaskan bahwa tujuan NU untuk mengembangkan ajaran-ajaran Islam *Aswaja* tidak

¹⁸⁵ Keputusan-keputusan Rapat Kerja Nasional 2006 Lembaga Pendidikan Ma'arif NU dan Lokakarya Revitalisasi Organisasi Profesi Pendidikan NU (Jakarta: PP. LP. Ma'arif, 2006) dalam Noor, KH. Hasyim Asy'ari *Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam*, hal. 122-123.

lain untuk melindungi dari penyimpangan kaum pembaharu dan modernis, di mana kaum pembaharu menolak sikap taklid kepada kitab-kitab klasik dan menganjurkan untuk reinterpretasi terhadap sumber pokok Islam, yaitu al Qur'an dan Hadits.¹⁸⁶

Selain itu Aswaja ditempatkan sebagai metodologi berfikir dan bukan menempatkan aswaja sebagai madzhab atau aliran apalagi produk madzhab.¹⁸⁷ Aswaja sebagai sebuah pola pikir yang mengambil jalan tengah antara kaum rasionalis dengan kaum skriptualis. Oleh karena itu, sumber pemikiran hukum NU tidak hanya dari al Qur'an dan sunnah, namun terdapat juga Ijma dan Qiyas.¹⁸⁸

Karakteristik Aswaja ala NU ialah sama dengan karakteristik utama ajaran Islam yang selalu diajarkan Rasulullah SAW dan sahabatnya: *pertama*, *Tawasut* atau sikap tengah-tengah, sedang-sedang, tidak ekstrim kiri ataupun ekstrim kanan. *Kedua*, *Tawazun* atau seimbang dalam segala hal, termasuk dalam penggunaan dalil aqli (pikiran rasional) dan dalil naqli (al Qur'an dan Hadits) secara

¹⁸⁶ Noor, KH. Hasyim Asy'ari *Memodernisasi NU dan Pendidikan Islam*, hal. 42.

¹⁸⁷ Sejak awal berdirinya NU tahun 1926, NU menegaskan dirinya sebagai penganut, pengemban, dan pengembang Islam ala aswaja. Sehingga mau tidak mau, NU berusaha sekuat tenaga untuk memposisikan dirinya sebagai pengamal setia dan mengajak seluruh kaum muslimin, terutama warga Nu sendiri untuk menggolongkan dirinya pada Aswaja. Namun dengan sedikit modifikasi ideology aswaja dan adaptasi dengan kondisi sosio-kultural masyarakat Indonesia, sehingga di kenal aswaja versi Indonesia. Lihat M. Mahbubi, *Pendidikan Karakter; Implementasi Aswaja Sebagai Nilai Pendidikan Karakter*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2012), hal. 20-21.

¹⁸⁸ Achmad Siddiq, *Hujjah NU; Akidah, Amaliah, dan Tradisi*, (Surabaya: Khalista, 2009), hal. 27-35.

proporsional. *Ketiga, I'tidal* (tegak lurus), dan *Tawazun* (proporsional).¹⁸⁹

Selain ketiga karakter di atas, NU juga mengamalkan sikap *tassamuh* (toleransi), yakni menghargai perbedaan serta menghormati orang yang memiliki prinsip hidup yang tidak sama.¹⁹⁰ Toleran tidak berarti kompromistis dan eksklusif, permisif dan oportunistik. Toleran ialah sikap terbuka terhadap perbedaan (inklusif). Perbedaan di tengah umat disikapi sebagai keniscayaan, maka harus disikapi secara arif dengan mengedepankan musyawarah.

F. Penelitian Terdahulu

Secara umum, studi tentang karakteristik kepemimpinan sekolah Islam masih relatif sedikit, namun ada beberapa desertasi atau tesis yang membahas kepemimpinan sekolah. Nurlaila (2003), yang mempelajari gaya kepemimpinan kepala-kepala sekolah negeri dalam kaitannya dengan performa guru di Kalimantan, menemukan adanya pengaruh kepemimpinan partisipatif, kondisi kepemimpinan, dan iklim organisasional secara signifikan terhadap performa kerja para guru. Nurlaila menyimpulkan, para guru bekerja secara efektif ketika dilibatkan dalam proses kepemimpinan dan ketika situasi sekolah memberikan dukungan bagi kerja-kerja mereka, serta mendorong keterlibatan mereka dalam kepemimpinan.¹⁹¹

¹⁸⁹ Abdul Muhith Muzadi, *NU; dalam Perspektif Sejarah dan Ajaran*, (Surabaya: Khalista, 2007), hal. 148

¹⁹⁰ Mahbubi, *Pendidikan Karakter*, hal. 26

¹⁹¹ Emmy Nurlaila, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SLTPN Tenggarong Kalimantan Timur, Desertasi*, (Yogyakarta: Program Pascasarjana UNY, 2003)

Rubiannor (2003) secara khusus mengamati peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di Kalimantan Selatan. Ia menemukan bahwa kepala sekolah memahami konsep SBM dan juga perannya menyangkut hal itu, tetapi anggota komunitas sekolah lain yang diwawancarai sama sekali tidak mengerti tentang paradigma manajemen yang baru. Kepala sekolah digambarkan memainkan dua peran; membangun visi misi sekolah, dan menetapkan strategi-strategi untuk mencapai kualitas sekolah yang distandarkan. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa kultur loyalitas dan ketaatan, pendekatan setralitis manajemen, dan kurangnya dana serta fasilitas menjadi tantangan terberat bagi kepala sekolah. Sayangnya, bagaimana cara kepala sekolah merespon tantangan tersebut tidak diuraikan secara jelas dalam penelitian ini.¹⁹²

Sukendar (2013) mengkaji karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul Yogyakarta. Ia menemukan bahwa faktor yang menghambat dalam kepemimpinan efektif dapat dilihat dari dua faktor, yaitu karakteristik pengikut dan karakteristik situasi. Karakteristik pengikut yang dirasakan kepala sekolah yang menghambat kepemimpinannya adalah cara pandang atau cara pikir individu-individu dalam warga sekolah. Adapun yang menghambat dari aspek situasi adalah masih ada guru yang sulit diajak kerjasama karena adanya perbedaan pandangan terhadap suatu tugas;

¹⁹² T. Rubiannor, *Peran Kepala Sekolah SMU 1 Marabahan dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Barito Kuala, Desertasi*, (Yogyakarta: Program Pascasarjana UNY, 2003)

cara mengatasi hambatan yaitu membangun dan mengembangkan komunikasi dan koordinasi dengan semua guru dan staf dari berbagai lini.¹⁹³

Darsitun (2015) mengkaji kepemimpinan kreatif di SMP al Irsyad al Islamiyyah Purwokerto. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kreativitas kepemimpinan kepala sekolah mutlak diperlukan untuk mendukung keberhasilan pendidikan. Kreativitas dilakukan dengan berbagai model yang disinkronkan dengan standar mutu pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kreatif juga membutuhkan peran serta dan dukungan dari seluruh *stokholder* masyarakat sekolah dalam mengimplementasikan ide kreatifnya dari masyarakat sekolah.¹⁹⁴ Penelitian yang dilaksanakan Darsitun memiliki kesamaan lokasi dan tema besar yang penulis teliti, namun demikian Darsitun hanya fokus mengkaji kepemimpinan kreatif pada SMP al Irsyad al Islamiyyah Purwokerto saja, tidak mencoba membandingkan dengan sekolah lain.

Meskipun beberapa studi tentang kepemimpinan sekolah telah dilaksanakan, namun dapat diasumsikan bahwa mempelajari kepemimpinan sekolah dalam konteks sekolah-sekolah lain apalagi sekolah Islam akan menghasilkan temuan yang meliputi karakteristik yang berbeda dan membawa pada disusunnya model-model baru kepemimpinan sekolah Islam yang sukses, atau setidaknya mengkonfirmasi dan memperbaiki model-model yang telah ada sekarang. Sedangkan penelitian yang penulis laksanakan mencoba melihat karakteristik kepemimpinan di tiga sekolah Islam. Oleh karena itu studi tentang

¹⁹³ Sukendar, *Karakteristik Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul*, Tesis, (Yogyakarta: Program Pascasarjana UNY, 2013)

¹⁹⁴ Darsitun, *Kepemimpinan Kreatif SMP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto*, Tesis (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015)

karakteristik kepemimpinan sekolah Islam masih menemukan ruang untuk dikaji

G. Kerangka Berfikir

Berbagai macam pertanyaan tentang kepemimpinan telah lama menjadi subjek perbincangan para pakar di dunia, tetapi penelitian secara ilmiah baru dimulai setelah abad kedua puluh.¹⁹⁵ Rentang waktu yang panjang tersebut, tidak menjadikan penelitian kepemimpinan menjadi usang dan basi. Bahkan, sampai saat ini, penelitian akan kepemimpinan masih sangat relevan dalam kehidupan manusia yang terus mengalami perubahan.

Demikian halnya dengan penelitian karakteristik kepemimpinan dalam organisasi, masih menjadi wacana yang menarik untuk diperbincangkan. Hal ini, tidak terlepas dari figur pemimpin, yang menjadi tokoh sentral dalam kepemimpinan organisasi. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, pemimpin mempunyai peranan yang strategis dalam kemajuan organisasi atau lembaga.

Penelitian ini mengkaji tentang karakteristik kepemimpinan. Ada dua masalah utama yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu: 1) bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala sekolah di sekolah Islam? dan 2) apa saja faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan di sekolah Islam?

Kajian ini mempunyai sisi yang menarik, yakni terdapatnya kata “Islam” di lembaga atau sekolah yang dipimpin (sekolah Islam). Hal ini tentunya, tidak bisa dikesampingkan begitu saja, karena bagaimanapun sekolah Islam mempunyai karakteristik yang berbeda dengan sekolah “umum”. Dalam

¹⁹⁵ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 2.

organisasi pendidikan Islam (sekolah Islam) tidak pernah bisa terlepas dari etik normatif yang menjadi pedoman bagi pelaku di dalamnya. Dengan kata lain, pendidikan Islam diupayakan mampu menjadi wahana pendidikan ajaran dan nilai-nilai Islam, sehingga menjadi pandangan dan sikap hidup (*the way of life*) seluruh komponen sekolah.¹⁹⁶ Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap karakteristik kepemimpinan kepala sekolah.

Oleh karena itu, dalam meneliti dan mengkaji tentang karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, teori yang digunakan tidak hanya bersumber dari teori kepemimpinan pada umumnya, namun senantiasa melibatkan Islam (wahyu dan budaya umat Islam) ditambah dengan teori-teori kepemimpinan pendidikan secara umum.¹⁹⁷

Dalam penelitian ini, teori yang digunakan bersumber dari penelitian Day dkk yang menjelaskan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah, yaitu: 1) Mempunyai visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, 2) Selalu terlibat dalam segala hal, bekerja berdampingan dengan koleganya, 3) Menghormati otonomi guru, dan melindungi mereka dari tuntutan yang tidak relevan, 4) Memandang ke depan, mengantisipasi perubahan, dan menyiapkan orang-orang yang dibawahinya untuk menghadapi perubahan itu, sehingga tidak mengejutkan atau melemahkan mereka, 5) Bersikap pragmatis, mampu memahami realitas-realitas dalam konteks ekonomi maupun politik, dan mampu melakukan negosiasi dan kompromi, 6) Mengkomunikasikan nilai-nilai

¹⁹⁶ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal. 123-124.

¹⁹⁷ Efendi, *Islamic Educational Leadership*, hal. 24.

personal dan edukasional yang jelas, yang merepresentasikan tujuan-tujuan moral mereka untuk sekolah.

Dalam aplikasinya di lapangan, teori Day dkk. Tersebut akan penulis pertemukan dengan teori yang dikembangkan oleh Danim. Dimana Danim menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan yang baik juga harus memahami tentang sejarah keberadaan organisasi, kekuatan organisasi, makna organisasi, misi organisasi, dan struktur organisasi.¹⁹⁸

Fokus penelitian ini adalah mengkaji karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, maka selain dari dua teori tersebut, dalam hal ini penulis juga menggunakan teori kepemimpinan Islam, yang menurut Nur Efendi, kepemimpinan pendidikan Islam, senantiasa melibatkan wahyu dan budaya (organisasi) umat Islam.¹⁹⁹ Namun dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan kepada budaya organisasi Islam.²⁰⁰

Keberadaan budaya dalam organisasi tidak bisa dilihat tapi bisa dirasakan. Dimana keberadaannya bisa dirasakan melalui perilaku anggota dalam organisasi itu sendiri, karena memberikan pola, cara berfikir, dan menuntun para anggota dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi akan berpengaruh terhadap efektifitas suatu organisasi,²⁰¹ termasuk di dalamnya budaya organisasi Islam.

¹⁹⁸ Efendi, *Islamic Educational Leadership*, hal. 33.

¹⁹⁹ Efendi, *Islamic Educational Leadership*, hal. 24

²⁰⁰ Budaya dalam kehidupan adalah perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para staf dan guru. Budaya juga dapat berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku warga sekolah yang ada. Lihat Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 255.

²⁰¹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 253.

Hasil perpaduan antara teori Day dkk., teori Danim, dan kepemimpinan pendidikan Islam, penulis gunakan dalam mengkaji karakteristik kepemimpinan kepala sekolah Islam, sebagaimana tertera dalam gambar di bawah ini;

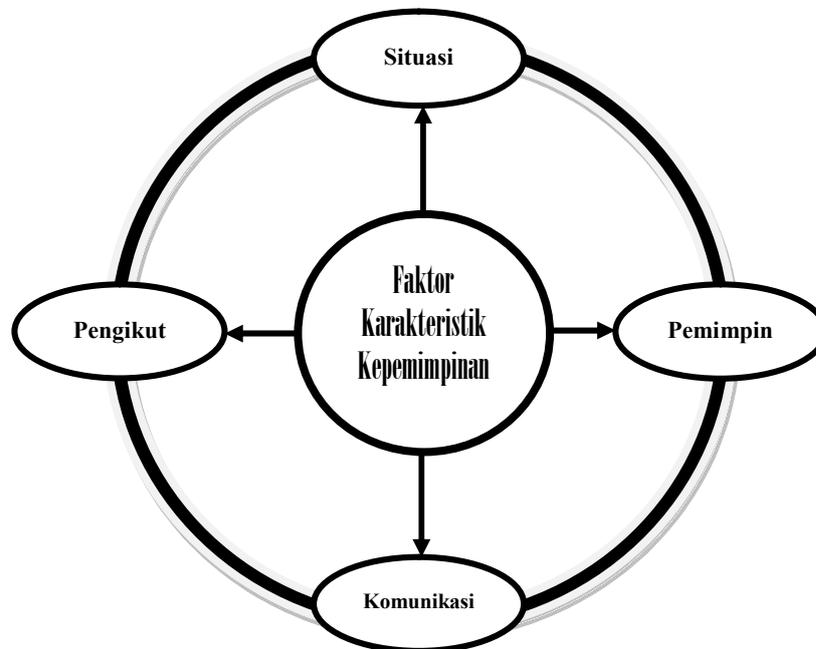


Gambar 1: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Islam

Gambar tersebut di atas menjelaskan bahwa untuk menganalisa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah Islam, tidak hanya merujuk kepada teori kepemimpinan pendidikan secara umum, namun juga memperhatikan budaya organisasi Islam sebagai karakteristik atau ciri khas dari lembaga pendidikan Islam sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.

Untuk menjawab permasalahan yang kedua, terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, penulis menggunakan pendapatnya Yukl, bahwa ada tiga karakteristik yang saling berhubungan untuk membangun sebuah kepemimpinan, yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik situasi. Selain ketiga faktor tersebut, penulis juga menambahkan faktor lainnya yang tidak kalah penting

dalam mempengaruhi kepemimpinan di lembaga pendidikan, yakni faktor komunikasi.



Gambar 2: Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Kepemimpinan