

KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Rahman Afandi

Dosen LB Jurusan Tarbiyah STAIN Purwokerto

Alamat: Jl. A. Yani No. 40 A Purwokerto, Jawa Tengah

e-mail : rahman.afandi40@Gmail.com

Abstract

Leadership plays a very important role on the direction, goals, and the success level in reaching the goals that have been set. Education is one form of organization where success is largely determined by the level of management and leadership factors. This fact shows just how big a role of leadership in education. Therefore, improvement of management systems and leadership in education is a compulsory.

Keywords : leadership, education, contribution.

Abstrak

Kepemimpinan memegang peranan kunci terhadap arah, tujuan, serta tingkat keberhasilan meraih tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi dimana tingkat keberhasilannya sangat ditentukan oleh faktor manajemen dan kepemimpinan. Kenyataan ini menunjukkan betapa besar peran kepemimpinan dalam pendidikan. Karena itu, perbaikan sistem manajemen dan kepemimpinan dalam pendidikan mutlak diperlukan.

Kata kunci : kepemimpinan, pendidikan, peranan.

Pendahuluan

Salah satu masalah pendidikan yang muncul dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana

pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen pendidikan. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Hal serupa, bahkan lebih parah lagi, menimpa institusi-institusi pendidikan yang membawa bendera Islam, dari pendidikan tingkat dasar sampai Perguruan Tinggi (Suparman, 2007). Pada umumnya *out put* yang dihasilkan institusi pendidikan Islam dalam kondisi *under estimate*, kalah dalam kompetisi dan terpinggirkan, apalagi jika dikaitkan dengan aspek kesempatan memperoleh pekerjaan.

Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipilih semua *input* (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi, mengapa?. Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan sudah terlalu lama menggunakan sistem secara sentralistik, sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak

utama yang berkepentingan dengan pendidikan (Suparman, 2007).

Jika diperhatikan, ketiga faktor di atas pada dasarnya bermuara pada aspek manajemen pendidikan nasional yang secara umum kurang mendukung terciptanya pendidikan berkualitas. Lebih spesifik lagi aspek manajemen tersebut tersentral pada faktor kepemimpinan. Sebab dalam sistem manajemen organisasi, faktor kepemimpinan (*leadership*) memegang peranan kunci terhadap arah, tujuan serta tingkat keberhasilan meraih tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, pendidikan tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu bentuk organisasi di mana tingkat keberhasilannya sangat ditentukan oleh faktor manajemen dan kepemimpinan. Kenyataan ini memberikan gambaran betapa besarnya peran kepemimpinan dalam pendidikan. Ironisnya, dalam sistem pendidikan di Indonesia, faktor kepemimpinan belum berhasil (untuk tidak menyatakan gagal) dalam membantu mewujudkan *output* pendidikan yang berkualitas. Hal ini menunjukkan adanya “ketidakberesan” dalam kepemimpinan tersebut. Karena itulah gugatan-gugatan yang menuntut perbaikan sistem manajemen dan kepemimpinan dalam pendidikan seringkali didengungkan oleh para pemerhati pendidikan (Ludjito, 1993 : 374).

Beberapa ketidakberesan dalam kepemimpinan pendidikan tersebut antara lain masih adanya bias gender. Berdasarkan beberapa penelitian ditemukan fakta bahwa kepemimpinan dalam pendidikan lebih didominasi laki-laki dibandingkan perempuan. Sebagai bukti bahwa pemegang kebijakan dalam bidang pendidikan lebih didominasi laki-laki dibandingkan perempuan dapat dilihat pada perbandingan dari setiap 100 guru SD, 54 orang adalah perempuan. Dan dari 100 guru sekolah menengah, 38 orang di antaranya adalah perempuan. Sementara itu, tenaga dosen lebih dominan laki-laki, dari 100 dosen hanya 29 orang adalah perempuan (Yango, 1996 : 167).

Sementara itu komposisi kepala Madrasah Negeri berdasarkan gender pada tahun yang sama juga lebih didominasi laki-laki: 80,7% (laki-laki) sementara 19,3% (perempuan). Data di atas jelas menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan, khususnya pendidikan Islam, masih bias gender. Meski acuan ideologi gender melekat dalam dunia madrasah tetapi jumlah keterwakilan perempuan sebagai tenaga kependidikan tidak terpresentasikan dalam kepemimpinan kependidikan, sekalipun kenyataannya rasio perempuan sebagai tenaga kependidikan lebih banyak

daripada laki-laki.

Ketimpangan gender dalam sistem manajemen dan kepemimpinan pendidikan di atas hanyalah salah satu contoh dan bukan permasalahan yang utama. Akan tetapi hal tersebut cukup memberikan gambaran bahwa sistem kepemimpinan dalam pendidikan tidak dibentuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan kualitas dan kompetensi, tetapi banyak dipengaruhi oleh kepentingan dan penilaian subyektif, di antaranya gender. Berangkat dari realita tersebut, penulis bermaksud merunut bagaimana sebenarnya pemahaman terhadap kepemimpinan. Karena itulah tulisan ini dimaksudkan untuk merekonstruksi ulang pemahaman kepemimpinan dalam pendidikan Islam.

Beberapa Konsep Dasar Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan dalam bahasa Indonesia berakar dari kata “pimpin”, kemudian ditambahkan sisipan *m* membentuk kata benda “pemimpin” yang dalam bahasa Inggris berarti *leader*. Dari istilah pemimpin (*leader*) inilah kemudian muncul konsep kepemimpinan (*leadership*). Definisi *leader* (pemimpin) sangat beragam. Mengutip pendapat Richard H. Hall, Wahjosumidjo (2002 : 39) mendefinisikan pemimpin sebagai;*the person who creates the most effective change in group performance* (orang yang membuat perubahan paling efektif terhadap penampilan suatu kelompok). Ada juga yang menyatakan bahwa: *the leader is one who succeeds in getting others to follow him*” (pemimpin adalah orang yang berhasil mendapatkan (simpati) orang lain untuk mengikutinya).

Dengan perspektif yang agak berbeda, James A.F. Stoner sebagaimana dikutip Wahjosumidjo (2002 : 39), mendefinisikan pemimpin sebagai ...*persons others want to follow. Leaders are the ones who command and the trust and loyalty of followers the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal...*”. Karena itu dikatakan “.....*she is a leader in sense that she is able to communicate ideas to others in such way as to influence their behavior to reach some goals.....*”

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik benang merah asumsi yang mempertemukan masing-masing definisi tentang pemimpin, yaitu :

- a. Dalam suatu kelompok selalu melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih;
- b. Terdapat proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pimpinan terhadap bawahan.

Karena itu, dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang; memegang otoritas terhadap sekelompok orang lain (pengikut); mendapat legitimasi untuk mengatur (memerintah) orang lain yang mengikutinya; memiliki kemampuan untuk mengadakan perubahan dalam kelompok yang ia pimpin, serta; mampu mengkomunikasikan ide-ide dan perintahnya kepada orang yang dipimpin.

Berangkat dari definisi-definisi tentang “pemimpin” di atas, maka lahir konsep kepemimpinan, antara lain:

Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of specified goal or goals.

Berpijak pada definisi di atas, kepemimpinan dapat diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan berbagai persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan. Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya (1993 : 132-133) “pada dasarnya ada dua teori kepemimpinan, yaitu teori sifat (*traits theory*) dan teori situasional (*situational theory*)”. Sementara Wursanto (2004 : 197) menyatakan ada enam teori kepemimpinan, yaitu; teori kelebihan, teori sifat, teori keturunan, teori kharismatik, teori bakat, dan teori sosial. Sedangkan Miftah Thoha mengelompokkannya ke dalam: teori sifat, teori kelompok, teori situasional,

model kepemimpinan kontijensi, dan teori jalan kecil-tujuan (*path-goal theory*).

2. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Miftah Toha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Wursanto, 2004 : 49). Oleh karena itu, usaha menselaraskan persepsi di antara yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting. Duncan menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokrasi, demokrasi, dan gaya bebas (*the laisser faire*).

Wursanto menambahkan tipe (gaya) paternalistik, militeristik, dan *open leadership*. Sementara Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana (2000 : 192) melengkapinya dengan gaya kepemimpinan partisipatif, berorientasi pada tujuan, dan situasional.

Di bawah ini akan diuraikan tipe-tipe (gaya-gaya) kepemimpinan tersebut di atas dengan maksud memberikan gambaran yang jelas mengenai persamaan dan perbedaannya, agar tidak terjadi *overlap* dalam memahami gaya kepemimpinan disebabkan pengistilahan yang berbeda, padahal maksud dan tujuannya sama.

Pertama, kepemimpinan otokrasi. Kepemimpinan otokrasi disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000 : 161). Menurut Wursanto (2004 : 201), kepemimpinan otokrasi adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada suatu kekuasaan atau kekuatan yang melekat pada dirinya. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat dari ciri-cirinya antara lain : (1) mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya, (2) menganggap dirinya paling berkuasa, (3) menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu, (4) keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia

tidak mau menerima saran dari bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat atau ide, (5) keras dalam menghadapi prinsip, (6) jauh dari bawahan, (7) lebih menyukai bawahan yang bersikap ABS (Asal Bapak Senang), (8) Perintah-perintah diberikan secara paksa, (9) pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

Kedua, kepemimpinan demokrasi. Gaya atau tipe kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000 : 161). Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya (1993 : 135) “Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik daripada pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya”. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.

Ketiga, kepemimpinan *laissez faire*. Kepemimpinan *laissez faire* (gaya kepemimpinan yang bebas) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan pada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok, apa yang baik menurut kelompok itulah yang menjadi keputusan. Pelaksanaannya pun tergantung kepada kemauan kelompok (Indrawijaya, 1993 : 136). Pada umumnya tipe *laissez faire* dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis. Tipe *laissez faire* mempunyai ciri-ciri antara lain: (1) memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing, (2) pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok, (3) semua pekerjaan dan tanggungjawab dilimpahkan kepada bawahan, (4) tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik, (5) tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani oleh bawahan, (6) secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinannya, ia hanya merupakan simbol belaka (Wusanto, 2004 : 200). Menurut hemat

penulis, tipe *laissez faire* ini bukanlah tipe pemimpin yang sebenarnya, karena ia tidak bisa mempengaruhi dan menggerakkan bawahan, sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Keempat, kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim ke arah tercapainya konsensus (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000 ; 162).

Kelima, kepemimpinan paternalistik. Tipe paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kepaternan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin penganut paternalistik antara lain: (1) pemimpin bertindak sebagai seorang bapak, (2) memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa, (3) selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan, (4) keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan. Oleh karena itu para bawahan jarang bahkan sama sekali tidak memberikan saran kepada pimpinan, dan pimpinan jarang bahkan tidak pernah meminta saran dari bawahan, (5) pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan (Wursanto, 2004 : 202).

Keenam, kepemimpinan berorientasi pada tujuan. Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Penganut pendekatan ini meminta bawahan (anggota tim) untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas, faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000 : 162).

Ketujuh, kepemimpinan militeristik. Kepemimpinan militeristik tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (non-militer). Ciri-ciri kepemimpinan militeristik

antara lain: (1) dalam komunikasi lebih banyak mempergunakan saluran formal, (2) dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando/perintah, baik secara lisan ataupun tulisan, (3) segala sesuatu bersifat formal, (4) disiplin tinggi, kadang-kadang bersifat kaku, (5) komunikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat, (6) pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikannya (Wursanto, 2004 : 203).

Kedelapan, kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000 : 162-163).

Jika diperhatikan secara seksama, dari tipe-tipe kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, terdapat kesamaan dalam hal fokus perhatian, di mana yang menjadi pusat perhatiannya adalah perilaku kepemimpinan itu sendiri. Karena itu, dalam menentukan teori mana yang paling sesuai untuk diterapkan dalam sebuah organisasi atau institusi (termasuk institusi pendidikan), menjadi sangat penting untuk mengetahui parameter yang dijadikan patokan penilaian. Dalam hal ini, menurut Stogdill, terdapat duabelas faktor (indikator) yang perlu diperhatikan dalam menilai perilaku kepemimpinan, yaitu:

- a. *Representation* (perwakilan), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- b. *Reconciliation* (tuntutan perdamaian), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan sistem.
- c. *Tolerance of uncertainty* (toleran terhadap ketidakpastian), pemimpin harus mampu memberikan toleransi terhadap ketidak pastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan (*upset*).
- d. *Persuasiveness* (keyakinan), pemimpin mempergunakan persuasi dan organisasi secara efektif, serta memperlihatkan keyakinan yang kuat (*conviction*).

- e. *Initiation of Structure* (struktur inisiasi), pemimpin harus dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- f. *Tolerance of freedom* (toleransi kebebasan), pemimpin harus membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam mengambil keputusan dan berbuat.
- g. *Role assumption* (asumsi peranan), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinan daripada menyerahkan kepemimpinan kepada pihak lain.
- h. *Consideration* (konsiderasi), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan dan kontribusi bawahan.
- i. *Productive emphasis* (penekanan pada hal-hal yang produktif), pemimpin lebih mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- j. *Predictive accuracy* (ketepatan prediksi), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara tepat.
- k. *Integration* (integrasi), pemimpin memelihara secara akrab jaringan (*unit*) organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- l. *Superior orientation* (orientasi kepada atasan), pemimpin harus memelihara hubungan dengan baik terhadap atasan yang memiliki pengaruh terhadap pemimpin mereka dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000 : 25-27).

3. Fungsi Kepemimpinan

Uraian di atas memberikan gambaran betapa pentingnya aspek kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Dalam konsep tradisional, hubungan antara pemimpin lokal (*lord master*) dan pengikut-pengikutnya (*well willers*) merupakan faktor yang sangat fundamental bagi terbentuknya organisasi sosial, di mana “orang kecil” membutuhkan kepemimpinan yang baik dari “orang besar”. Para pengikut mencintai pemimpinnya tidak hanya dengan penghormatan tetapi juga hadiah. Sebaliknya pimpinan membutuhkan pengikut untuk meningkatkan kehormatan atau “pemujaan” (Burke, 2001 : 108). Adanya aspek pemujaan

dan ketaatan penuh serta unsur magis ini memberikan legitimasi yang kokoh pada posisi seorang pemimpin.

Akan tetapi, konsep tradisional hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin pada tahap berikutnya, ketika suatu komunitas sosial memasuki ranah politik, akan menimbulkan apa yang disebut dengan patronase. Patronase dapat didefinisikan sebagai sistem politik (organisasi) yang berlandaskan pada hubungan pribadi antara pihak-pihak yang tidak setara, antara pemimpin (*patron*) dan pengikutnya (*client*). Masing-masing pihak memiliki sesuatu untuk ditawarkan. Klien menawarkan dukungan politik dan penghormatan kepada patron yang ditampilkan dalam berbagai bentuk simbolis (sikap kepatuhan, bahasa yang hormat, hadiah dan lainnya), sementara patron menawarkan kebaikan, pekerjaan dan perlindungan kepada kliennya. (Burke, 2001 : 106).

Model kepemimpinan patronase yang demikian tidak produktif jika diterapkan dalam suatu organisasi modern. Sebaliknya dalam dunia organisasi modern, kepemimpinan lebih berperan sebagai fungsi manajemen. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 2002 : 15).

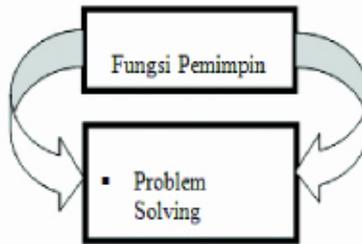
Fungsi manajemen kepemimpinan itu sendiri sangat erat terkait dengan definisi “pemimpin”, sebagaimana telah diulas sebelumnya. Dalam hal ini beberapa fungsi manajemen kepemimpinan ini meliputi: a) membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan; b) mengkomunikasikan gagasan-gagasan kepada orang lain; c) mempengaruhi orang lain; d) seorang pemimpin adalah “orang besar” yang dikagumi dan mempesona serta dibanggakan oleh bawahannya; e) menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok; f) menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki pemimpin (Wahjosumidjo, 2002 : 40).

Menurut James A.F. Stoner, sebagaimana dikutip oleh wahjosumido, agar suatu kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin harus mempunyai dua fungsi pokok, yaitu:

- a. *Task realted* atau *problem solving function*, artinya bahwa pemimpin memberikan saran dan pemecahan masalah serta dapat memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

- b. *Group maintenance function* atau *social function* yang mencakup: membantu kelompok agar dapat beroperasi secara lancar, memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok lain.

Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas. Dalam skema, fungsi kepemimpinan James A.F. Stoner dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 1.
Dua macam fungsi pokok kepemimpinan

Mengutip pendapat Richard H. Hall, Wahjosumidjo (2002 : 42-47) menguraikan ada empat macam tugas penting seorang pemimpin, yaitu:

- Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*).
- Mengejawantahkan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*).
- Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*).
- Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*).

Baik fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Stoner maupun Hall, keduanya menitik beratkan pada fungsi manajemen. Dalam kerangka fungsi manajemen ini, legitimasi seorang pemimpin tidak diukur atau lebih tepatnya tidak bersumber dari kemampuannya mendapatkan simpati atau dukungan dari bawahan, melainkan lebih pada sejauh mana kemampuan pemimpin dalam mengatur dan menjalankan tugas-tugasnya sebagai seorang pemimpin serta kemampuan mendelegasikan tugas-tugas tersebut secara tepat kepada bawahannya.

Urgensi Kepemimpinan dalam Pendidikan

Apa hubungan dan fungsi kepemimpinan dalam pendidikan?. Inilah sejatinya pertanyaan yang paling mendasar dalam pembahasan ini. Sebagaimana dikemukakan pada bagian sebelumnya, pendidikan adalah suatu proses berkesinambungan yang mengandung unsur-unsur pengajaran, latihan, bimbingan dan kepemimpinan dengan tujuan tertentu untuk melakukan transformasi ilmu, nilai agama dan budaya serta kemahiran yang berguna untuk diaplikasikan oleh individu (pengajar atau pendidik) kepada individu yang memerlukan pendidikan itu. Inti dari pengertian ini, pendidikan selalu melibatkan suatu proses transformasi pengetahuan dari pendidik kepada peserta didik secara sistematis dan terorganisir. Para pakar menyatakan bahwa pendidikan dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu:

2. Pendidikan sebagai Birokrasi

Sebagai birokrasi, pendidikan memiliki ciri-ciri yang melekat pada birokrasi itu sendiri, yaitu:

- a. Dalam birokrasi terdapat proses interaksi antara sekelompok manusia dalam mencapai tujuan.
- b. Dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan terdapat pembagian tugas.
- c. Dalam organisasi terdapat aturan yang mengatur proses interaksi antar orang yang melakukan kerjasama.
- d. Terdapat hubungan kerja sama yang ada di dalamnya bersifat struktural atau merupakan hubungan hierarkhis yang memuat wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja.
- e. Terdapat sistem komunikasi dan sistem insentif (Wahjosumidjo, 2002 : 147-148).

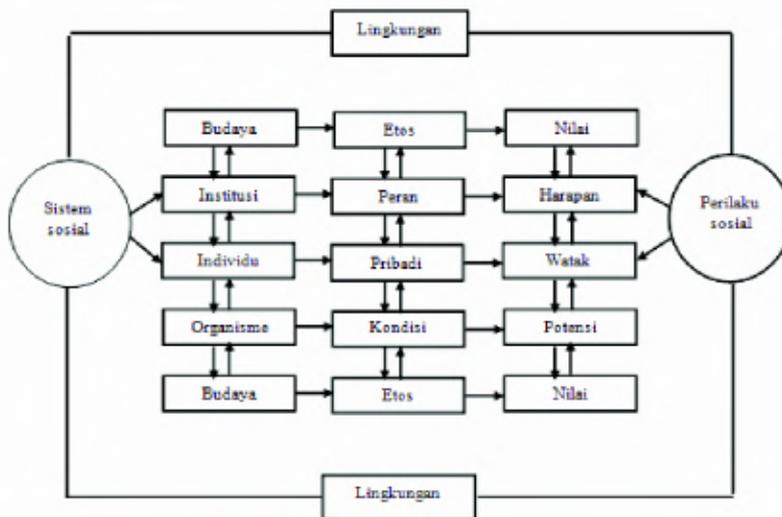
Mengikuti ciri-ciri birokrasi di atas, dalam pendidikan terdapat unsur interaksi, tujuan, pembagian tugas, seperangkat aturan, hubungan hierarkhis, tanggung jawab dan wewenang serta sistem insentif. Pendidikan dengan ciri-ciri yang demikian hanya terdapat pada pendidikan yang telah terlembagakan menjadi sebuah institusi yang diatur dengan cara-cara organisasi modern.

2. Pendidikan sebagai Sistem Sosial

Sebagai sistem sosial, pendidikan merupakan organisasi yang dinamis dan berkomunikasi secara aktif. Di dalamnya melibatkan dua orang atau lebih yang saling berkomunikasi untuk mencapai tujuan. Pendidikan sebagai sistem sosial mengandung beberapa dimensi, antara lain:

- a. Sederet unsur yang terdiri dari: institusi, peran dan harapan-harapan (tujuan) yang secara bersama-sama membentuk dimensi normatif atau sosiologis.
- b. Sederet unsur yang mencakup: individu, kepribadian, dan keperluan watak (*need dispositions*), yang secara bersama-sama melahirkan dimensi kepribadian atau psikologis.
- c. Perilaku sosial sebagai hasil interaksi antara faktor institusi dengan unsur-unsur di dalamnya dengan faktor individu beserta unsur-unsurnya (Wahjosumidjo, 2002 : 149).

Pendidikan sebagai sebuah sistem sosial tidak lepas dari konsep dasar tentang sistem sosial yang berasal dari Talcott Parson. Dari konsep dasar sistem sosial ini kemudian pelaksanaan teori sistem sosial yang berkenaan dengan administrasi pendidikan digambarkan oleh Getzel, Guba, Lipham dan Compbell melalui suatu model perilaku sistem sosial.



Gambar 2
Pendidikan sebagai sistem sosial

Dalam bagan tersebut, pendidikan dianggap sebagai sebuah institusi yang di dalamnya terdapat sekumpulan orang-orang yang masing-masing mempunyai tujuan, mereka terhimpun ke dalam suatu susunan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab, mereka saling melengkapi, saling bekerja sama dan memikul tanggung jawab. Pendidikan sebagai sebuah institusi mempunyai peran/harapan. Dalam meraih suatu tujuan, di dalam institusi terdapat sistem norma, aturan dan ketentuan-ketentuan yang mengatur hubungan kerjasama antara orang yang satu dengan yang lain (Wahjosumidjo, 2002 : 149).

Faktor manusia di lingkungan institusi pendidikan terdiri dari: kelompok guru, tenaga administrasi atau staf, dan kelompok siswa. Masing-masing kelompok memiliki pribadi yang berbeda-beda. Mereka memiliki watak, kepentingan (*interest*), sikap, bahkan juga memiliki kekhawatiran yang tidak sama. Akibat perbedaan pribadi ini akan menyebabkan interaksi yang unik dari masing-masing orang dengan lingkungannya.

Tetapi seperti halnya institusi yang memiliki harapan, orang-orang tersebut juga menghendaki agar keinginan atau harapannya dapat terpenuhi oleh organisasi melalui perilaku mereka yang ditampilkan ke dalam organisasi. Dengan demikian ada keterkaitan antara faktor institusi yang bersifat normatif dengan faktor manusia atau individu psikologis. Keterkaitan antara keduanya bersifat seimbang. Artinya bahwa harapan atau keinginan institusi pendidikan terpenuhi, demikian pula dengan harapan orang-orang di dalam lingkungan institusi pendidikan tersebut. Sehingga lahirlah *equilibrium* antar kepentingan institusi serta kepentingan sumber daya manusia di dalamnya . (Wahjosumidjo, 2002 : 150).

Model di atas juga menunjukkan bahwa interaksi antara dimensi normatif dengan dimensi psikologis akan melahirkan perilaku sosial. Dengan demikian, perilaku sosial suatu sekolah tidak lain adalah hasil dari tercapainya *equilibrium* antara dimensi normatif, yaitu institusi pendidikan yang memiliki peran dan harapan dengan dimensi psikologis yang mencakup faktor-faktor individu, sebagaimana disebutkan di atas (Wahjosumidjo, 2002 : 151).

Etos kebudayaan (*cultural ethos*) dengan nilai-nilai sakralitas, duniawi serta nilai operasionalnya yang sangat kuat juga menimpa harapan-harapan suatu institusi pendidikan. Nilai-nilai tersebut juga sangat berpengaruh pada watak, kepentingan dan sikap para individu. Dengan demikian, nilai-nilai sosial dan pribadi berpengaruh pada perilaku setiap orang dalam institusi pendidikan. Serangkaian variabel lainnya yang berpengaruh terhadap perilaku adalah dimensi biologis. Seperti terlihat pada model di atas, faktor individu dapat dilihat sebagai suatu makhluk organis, dengan suatu sosok yang memiliki berbagai macam potensi, seperti: kesehatan fisik, kemampuan mental; dan fisik dan tingkat energi yang sangat berpengaruh pada penampilan peran (*role performance*) pemimpin institusi pendidikan.

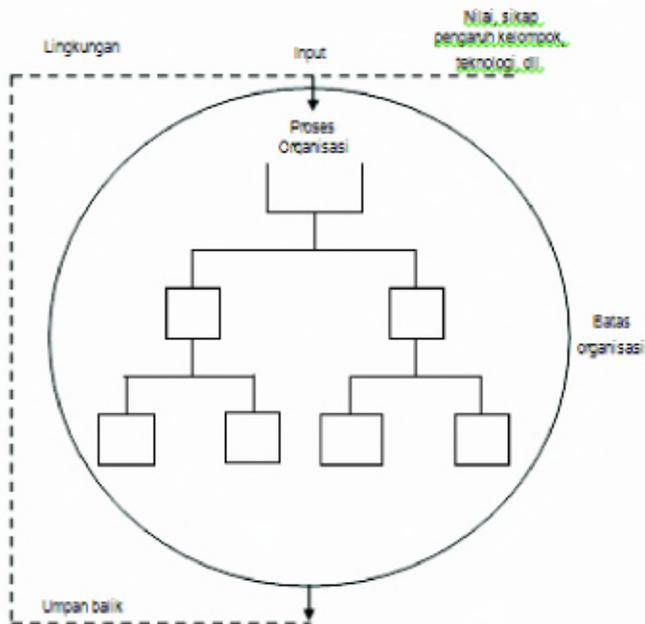
Institusi pendidikan merupakan tempat bergabungnya berbagai macam orang yang saling berkomunikasi untuk mencapai tujuan, di mana masing-masing mempunyai latar belakang motivasi, tujuan, watak serta kepribadian yang berbeda. Sehingga tidak menutup kemungkinan timbul benturan-benturan antar keinginan yang pada gilirannya melahirkan apa yang disebut sebagai konflik. Konflik itu sendiri terjadi bersumber pada manusia dan perilakunya, di samping pada struktur organisasi dan komunikasi. Di sinilah pendidikan sebagai sistem sosial perlu memiliki pemahaman tentang makna konflik yang akan membantu pemimpinnya dalam memahami, memprediksi dan memecahkan berbagai bentuk konflik yang terjadi (Wahjosumidjo, 2002 : 152).

3. Pendidikan sebagai Sistem Terbuka

Di samping sebagai sistem sosial yang di dalamnya terkandung berbagai dimensi dan konflik, pendidikan juga dapat dipandang sebagai "sistem terbuka". Disebut demikian karena di dalamnya berkumpul individu-individu yang saling berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan demikian pendidikan terbuka untuk memperoleh masukan-masukan (*inputs*), dan kemudian mentransformasikannya sebagai hasil produksi (*outputs*).

Sifat terbuka pendidikan mengandung dua pengertian, *pertama*, melakukan berbagai perubahan secara internal dengan maksud untuk menyesuaikan dengan lingkungannya; *kedua*, sistem terbuka tersebut

tidak hanya bagi lingkungannya melainkan juga dirinya sendiri. Oleh sebab itu, pendidikan sebagai sistem terbuka, dalam arti menyesuaikan dengan lingkungannya dengan cara melakukan berbagai perubahan susunan dan proses dari bagian-bagian yang ada di dalamnya sendiri. Pendidikan selalu menginginkan adanya keseimbangan dan stabilitas antara bagian-bagian yang ada di dalam dan luarnya. Keseimbangan tersebut dicapai melalui proses adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang penuh arti. Sebagai ilustrasi, pendidikan sebagai sistem terbuka dapat digambarkan oleh W. Jack Duncan, sebagaimana dikutip Wahjosumidjo (2002 : 159), sebagai berikut:



Gambar 3
Pendidikan sebagai sistem terbuka

Menurut diagram Duncan di atas, pendidikan sebagai sistem terbuka memiliki arti:

- a. Menerima *input* berupa nilai-nilai (*values*), sikap, pengaruh kelompok (organisasi lain), teknologi dan sebagainya.
- b. *Input* tersebut diterima oleh organisasi (pendidikan) sesuai dengan kondisi organisasi tersebut.

- c. Input yang diterima selanjutnya diproses ke dalam organisasi (pendidikan) dan ditransformasikan dalam bentuk hasil berupa jasa atau barang.
- d. Hasil diterima oleh masyarakat dan organisasi (pendidikan) menerima umpan balik sebagai input yang baru.

Dalam prakteknya, sesuai dengan diagram di atas institusi pendidikan: a) selalu mengadakan penyesuaian dengan lingkungan sekitarnya dengan cara mengadakan perubahan internal, seperti kurikulum, jenis dan jenjang pendidikan, dll; b) Mengadakan kerjasama dengan lingkungan sekitar dengan maksud untuk lebih menyesuaikan program/produknya dengan kebutuhan lingkungan (*link and match*). Pendidikan sebagai sistem terbuka lebih menekankan faktor sumber daya manusia dan bagaimana manusia-manusia tersebut berperilaku. Dengan perilaku-perilaku tersebut ia menjalin interaksi dengan lingkungan sosial di sekitarnya (Wahjosumidjo, 2002 : 160).

4. Pendidikan sebagai Agen Perubahan

Agen perubahan didefinisikan sebagai seseorang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk melakukan perubahan ke dalam pola perilaku seseorang atau sistem sosial tertentu. Dengan demikian pendidikan sebagai agen perubahan harus selalu siap untuk berperan melaksanakan fungsinya di dalam situasi kerja, karena perubahan itu sendiri diperlukan sebagai alat dalam rangka pemecahan masalah yang bertujuan ke arah kondisi atau keadaan yang lebih baik (Wahjosumidjo, 2002 : 166). Sasaran perubahan yang menjadi misi pendidikan adalah terwujudnya perubahan nilai-nilai sikap, pola perilaku dan pola pikir, *skill* dan wawasan peserta didik ke arah lebih baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan juga berperan dalam melakukan rekayasa atau perubahan sosial. Sebab, sebagaimana diketahui perubahan sosial memiliki dua arti, arti sempit dan arti luas. Perubahan sosial dalam arti sempit merujuk pada perubahan-perubahan struktur sosial, sedangkan dalam arti luas mencakup organisasi-organisasi politik, perekonomian dan kebudayaan (Burke, 2001 : 196).

5. Pendidikan sebagai Proses Pewarisan Kebudayaan

Keterkaitan antara pendidikan dengan kebudayaan sangat erat. Pada satu sisi pendidikan dianggap sebagai produk budaya yang dihasilkan manusia. Tetapi pada sisi yang lain pendidikan juga dapat dilihat sebagai suatu proses pewarisan budaya atau kebudayaan.

Menurut Syafi'i Ma'arif (1996 : 6), pendidikan merupakan suatu cara dan sistem untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan. Hampir tidak ada kelompok manusia pun yang tidak menggunakan pendidikan dengan berbagai bentuk dan jenisnya sebagai alat pembudayaan, bahkan dalam masyarakat primitif sekalipun. Lebih tegas Musa Asy'ari (1999 : 87) menyatakan bahwa pendidikan, baik formal maupun non formal adalah sarana untuk pewarisan kebudayaan. Setiap masyarakat mewariskan kebudayaannya kepada generasi sesudahnya melalui pendidikan dengan tujuan agar kebudayaan tersebut tetap hidup dan berkembang.

Sebagai proses pewarisan kebudayaan, pendidikan mempunyai kepentingan untuk terus melakukan transformasi semua aspek kebudayaan dari suatu generasi ke generasi berikutnya. Dengan demikian, suatu sistem pendidikan yang mengabaikan aspek kebudayaan pada hakikatnya telah gagal dalam meningkatkan kualitas manusia (peserta didiknya). Karena itu Ki Hajar Dewantoro, sebagaimana dikutip oleh Tilaar menyatakan bahwa kebudayaan adalah dasar bagi pendidikan (Tilaar, 1999 : 68).

Peranan Kepemimpinan dalam Pendidikan

Apa peranan kepemimpinan dalam pendidikan?. Pertanyaan ini dapat dijawab dengan mengaitkan kedua konsep tersebut (kepemimpinan dan pendidikan). Berdasarkan lima perspektif tentang pendidikan di atas, maka fungsi kepemimpinan dengan sendirinya melekat pada perspektif-perspektif tersebut. Dalam hal ini, kepemimpinan berfungsi terhadap pendidikan dalam konteks sistem birokrasi, sistem sosial, sistem terbuka, agen perubahan dan pewarisan kebudayaan.

Dalam organisasi atau institusi manapun, terlebih dalam institusi pendidikan, kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan. Secara spesifik kepribadian seorang pemimpin benar-benar menjadi perhatian yang di-

pimpinnya. Jika disederhanakan, tugas kepemimpinan yang diemban oleh seorang pemimpin dalam institusi pendidikan secara garis besar terkait dengan kelima perspektif pendidikan di atas, dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu tugas penataan (*managerial*) dan pemeliharaan (*maintenance*).

Terkait dengan tugas yang pertama, Peter dan Austin sebagaimana dikutip oleh Edward Sallis (1993 : 15), menyatakan bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif tertentu agar dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Perspektif-perspektif yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. *Vision and symbols*, pimpinan pendidikan (kepala sekolah, rektor, kyai dan sebagainya) harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada bawahannya (staf, pendidik, peserta didik) dan kepada komunitas yang lebih luas.
2. *Management by Walking About* (MBWA), yaitu suatu cara bagi pimpinan untuk memahami, berkomunikasi, dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya.
3. *Visi for the kids*, yaitu perhatian yang sungguh-sungguh kepada semua anggota peserta didik di lembaga yang dipimpin sebagai *primary customer* maupun pihak pengguna jasa lain.
4. *Autonomy, experimentations, and support for failure*, yaitu memiliki otonomi, suka mencoba hal-hal baru, dan memberikan dukungan bagi sikap inisiatif dan inovatif untuk memperbaiki kegagalan.
5. *Create a sense of family*, yaitu cara untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara sesama pendidik, peserta didik, karyawan, dan staf pimpinan lainnya.
6. *Sense of the whole, rythme, passion, intensity, and enthusias*, yaitu kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme.

Sementara itu, tugas pemeliharaan yang diemban oleh seorang pemimpin institusi pendidikan terletak pada kemampuan menjaga kondisi institusi yang dipimpinnya agar selalu kondusif. Karena itu, di antara tugas yang paling penting adalah bagaimana seorang pemimpin mampu mengatasi dan meminimalisir potensi terjadinya konflik yang mungkin timbul.

Dalam hal ini, terdapat beberapa jenis konflik yang berpotensi timbul dalam sebuah institusi (pendidikan), antara lain:

1. Konflik peran yang biasanya bersumber dari empat hal, yaitu: *pertama*, konflik yang bersumber dari seorang penentu peran (*intra sender role conflict*). *Kedua*, konflik yang bersumber dari dua atau lebih penentu peran (*inter sender role conflict*). *Ketiga*, konflik yang terjadi karena benturan antara dua peran yang dimiliki seseorang (*interrole conflict*). *Keempat*, konflik yang terjadi antara kewajiban dan pribadi seseorang.
2. Konflik pribadi (*interpersonal conflict*), mencakup: 1) ketidaksetujuan terhadap kebijaksanaan, pelaksanaan dan rencana; 2) tanggapan emosional
3. Konflik antar dan dalam lingkungan kelompok (*inter group conflict*).

Penutup

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam pendidikan terletak pada dua aspek kemampuan, yaitu kemampuan manajerial (*managerial*) dan pemeliharaan (*maintenance*). Kedua hal ini harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan, agar pendidikan dapat berjalan dengan baik dalam upaya merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian, ada beberapa rekomendasi yang perlu penulis sampaikan, yaitu sebagai berikut:

1. Dalam penyelenggaraan pendidikan hendaknya dilakukan redefinisi kepemimpinan. Dalam arti bahwa paradigma kepemimpinan lama yang bersifat otoriter diganti dengan konsep kepemimpinan yang demokratis dalam koridor konsep kepemimpinan.
2. Perlunya peningkatan pemahaman bagi para penyelenggara pendidikan tentang konsep kepemimpinan.
3. Pemahaman tentang konsep kepemimpinan hendaknya diterapkan dalam pendidikan sebagai sebuah sistem atau organisasi, agar diperoleh *out put* yang berkualitas.

Daftar Pustaka

Indrawijaya, Adam Ibrahim. 1993. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.

Ahmad Ludjito. "Peran Pendidikan Agama dalam Mewujudkan Manusia

- Indonesia Seutuhnya”. Abdurrahman dkk. 1993, *Agama dan Masyarakat*. Yogyakarta : IAIN Sunan Kalijaga .
- Ahmad Syafi’i Ma’arif, “Pendidikan Islam dan Proses Pemberdayaan Umat”, dalam *Jurnal Pendidikan Islam (JPI)* , no. 2 Th. Fakultas TARbiyah UII, 1 Oktober 1996.
- Eman Suparman, “Manajemen Pendidikan Masa Depan”, *Seputar Indonesia*, Minggu, 23 September 2007.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2000. *Total Quality Management*. Cet. 1. Yogyakarta : Andi.
- Huzaemah Tahido Yanggo. ‘Pandangan Islam tentang Gender, dalam Mansor Faqih. 1996. *Membincang Feminisme: Diskursus Gender Perspektif Islam*. Cet. I. Surabaya : Risalah Gusti.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia, Strategi Reformasi Pendidikan Nasional*. Cet. 1. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Asy’arie, Musa. 1999. *Filsafat Islam tentang Kebudayaan*. Cet. 1. Yogyakarta : LESFI.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cet.1. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Palmer, Joy A (ed.). 2003. *50 Pemikir Pendidikan, dari Piaget Sampai Masa Sekarang*. Alih bahasa. Farid Assifa. Cet. 1. Yogyakarta : Jendela.
- Burke, Peter. 2001. *Sejarah dan Teori Sosial*. Terj. Yayasan Obor Indonesia. Cet. 1. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. Philadelphia : McMillan Ltd.
- Parson, Talcot. 1986. *Esei-esei Sosiologi*. Alih bahasa. S. Aji. Cet. 1. Jakarta : Aksara Persada Press.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Cet. 3. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wursanto. 2004. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Cet. 1. Yogyakarta : Andi.