

Kepemimpinan **KEPALA SEKOLAH**

Telaah Kepemimpinan pada Sekolah
di Pondok Pesantren

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Diharapkan dengan memiliki cara kepemimpinan yang efektif diharapkan: (1) Kepala sekolah dapat selalu memperhatikan program-program yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; (2) Dan untuk Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Kabupaten Jombang agar dapat: (a) memperhatikan kebijakan-kebijakan dengan tetap mengacu pada kebijakan pondok; (b) selalu melakukan pemantauan pelaksanaan pendidikan di pondok pesantren, baik melalui kunjungan supervisi maupun kunjungan lainnya. (3) Kepada Kementerian Pendidikan Nasional, dan Kementerian Agama, yayasan-yayasan pendidikan dalam membina sekolah terkait agar dapat selalu melakukan kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan sekolah.

FIRMAN

Kepemimpinan
KEPALA SEKOLAH Telaah Kepemimpinan pada Sekolah di Pondok Pesantren

litrus.

Kepemimpinan **KEPALA SEKOLAH**

Telaah Kepemimpinan pada Sekolah
di Pondok Pesantren

FIRMAN

litrus.

Penerbit



literasinantaraofficial@gmail.com
www.penerbitlitrus.co.id
@litruspenerbit
literasinantara_

085755971589

Sosial Humaniora +17

ISBN 978-623-4346-23-0



9 786238 246236

FIRMAN

Kepemimpinan
KEPALA
SEKOLAH

Telaah Kepemimpinan pada Sekolah
di Pondok Pesantren

 Penerbit
litrus.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
Telaah Kepemimpinan pada Sekolah di Pondok Pesantren

Ditulis oleh:
Firman

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Mei 2023

Perancang sampul: Syafri Imanda
Penata letak: Syafri Imanda

ISBN : 978-623-8246-23-6
viii + 118 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Mei 2023



PRAKATA

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Diharapkan dengan memiliki cara kepemimpinan yang efektif diharapkan: (1) Kepala sekolah dapat selalu memperhatikan program-program yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; (2) Dan untuk Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Kabupaten Jombang agar dapat: (a) memperhatikan kebijakan-kebijakan dengan tetap mengacu pada kebijakan pondok; (b) selalu melakukan pemantauan pelaksanaan pendidikan di pondok pesantren, baik melalui kunjungan supervisi maupun kunjungan lainnya. (3) Kepada Kementerian Pendidikan Nasional, dan Kementerian Agama, yayasan-yayasan pendidikan dalam membina sekolah terkait agar dapat selalu melakukan kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan sekolah.





DAFTAR ISI

Prakata.....iii

BAB I

Prawacana Kepemimpinan Kepala Sekolah 1

BAB II

Konsep Dasar Kepemimpinan..... 9

 Definisi Kepemimpinan..... 9

 Fungsi Kepemimpinan..... 11

 Sumber Pengaruh Kepemimpinan..... 13

 Gaya Kepemimpinan 15

 Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah 20

 Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah..... 21

 Teori-Teori kepemimpinan 28

BAB III

Konsep Dasar Pondok Pesantren	37
Definisi Pondok Pesantren	37
Fungsi Pondok Pesantren	39
Karakteristik Pondok Pesantren	42
Tipologi Pondok Pesantren	48
Budaya Kepemimpinan Pondok pesantren.....	50
Dinamika Pondok Pesantren	53

BAB IV

Teori Kecerdasan Bagi Kepala Sekolah	55
Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Emosional (EQ)	55
Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Spiritual (QS)	58
Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Emosional	60

BAB V

Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Pondok Pesantren	63
Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	63
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	66
Dampak kepamimpinan kepala sekolah	70

BAB VI

Penerapan kepemimpinan Kepala Sekolah pada

Pondok Pesantren.....	81
Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memimpin Sekolah	81
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan	86
Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Sekolah.....	102

BAB VII

Konklusi.....	107
Daftar Pustaka	111
Tentang Penulis	117



BAB I

PRAWACANA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kompleksitas pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia pada dasarnya masih memiliki banyak problematika, baik sekarang dan masa yang akan datang.

Diantara problematika tersebut adalah:

1. sekitar 35% (6 juta anak) yang belum memasuki wajib belajar;
2. double kurikulum, antara 2004 dengan 2006;
3. pro-kontra ujian nasional;
4. disparitas kualitas pendidikan;
5. belum optimalnya anggaran pendidikan sesuai amanat UUD 1945 (Amandemen IV 2002);
6. sertifikasi dan pengadaan guru dan sistem intensif bagi sekolah daerah terpencil yang belum tertanggulangi (Arifin, 1994);
7. otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan dan manajemen pendidikan dalam era globalisasi (Pidarta, 1998: 2001);
8. rendahnya kualitas pendidikan (Depdiknas, 2000);
9. munculnya sekolah unggulan dan sekolah alternatif (Samani, 2000).

Pidarta (1998) mengatakan bahwa pendidikan di Indonesia akan dapat menanggulangi masalah-masalah yang ada saat pikiran, dana, dan aktivitas dicurahkan kepada perbaikan pendidikan, mulai dari taman

kanak-kanak sampai perguruan tinggi. Lebih lanjut Kammas dalam Pidarta (1998) mengatakan bahwa tuntutan akan manajemen pendidikan yang berkualitas dan proses pendidikan merupakan dua aspek yang saling berkaitan.

Depdiknas menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan pendidikan tidak mengalami peningkatan mutu adalah penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang panjang dan kadangkala kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatifnya untuk mengembangkan dan memajukan lembaga, termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional (MPMBS, 2000).

Dalam menghadapi berbagai problem pendidikan di atas, selain pemerintah dan masyarakat, maka pelaku/pengelola pendidikan dituntut untuk ikut bertanggungjawab di dalam meningkatkan manajemen mutu lembaga pendidikan. Salah satu faktor yang sangat penting peranannya dalam usaha peningkatan mutu pendidikan adalah masalah kepemimpinan.

Robbins dalam Tjiptono (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan yang ditetapkan. Sementara itu Joseph M. Juran (1992) menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi, yang populer dikenal sebagai “Trilogi Juran”, yaitu:

1. perencanaan kualitas;
2. pengendalian kualitas; dan
3. perbaikan kualitas.

Mantja (2000) mengatakan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) merupakan aplikasi metode kuantitatif dan sumber daya manusia yang berfungsi untuk meningkatkan aspek organisasi dan mengarah pada terpenuhinya kebutuhan *clien* (pelanggan) untuk saat ini dan yang akan datang. MPM mengintegrasikan teknik-teknik manajemen yang mendasar, menghadirkan upaya-upaya peningkatan dan peralatan teknis, melalui pendekatan yang ketat, sehingga mengarah pada peningkatan yang berkelanjutan.

Telaah Suryadi (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor utama yang menentukan prestasi. Hasil penelitian di negara lain seperti Thailand juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang menentukan mutu pendidikan, khususnya di tingkat pendidikan dasar (Kummerer, 1990).

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Deming (1986) mengatakan bahwa “mutu tak mungkin dihasilkan oleh kepemimpinan yang tidak bermutu”. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai, agar mampu mengambil inisiatif untuk mewujudkan visi—misi sekolah dengan menggerakkan secara optimal segala sumber daya yang ada.

Di Indonesia sendiri pengelolaan pendidikan masih belum tersentralisasi pada satu Kementerian (Kemendiknas), akan tetapi diselenggarakan juga oleh Kementerian Agama. Bahkan pada pendidikan khusus atau Kedinasan Pendidikan juga diselenggarakan oleh masing-masing Kementerian sesuai kebutuhan sektoral mereka. Kenyataannya menunjukkan bahwa pengelolaan pendidikan sebagian besar berada dibawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional dan sebagiannya lagi dikelola oleh Kementerian Agama, dan tentu saja masyarakat sebagai penyelenggara pendidikan menginduk pada dua lembaga negara tersebut.

Kerjasama kelompok masyarakat (*civil society*) yang turut serta dalam penyelenggaraan pendidikan dengan pemerintah merupakan fenomena tersendiri dalam perjalanan pendidikan kita. Model hubungan antara negara (*state*) dan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia merupakan wujud kebersamaan dan tanggung jawab semua pihak untuk turut serta memajukan pendidikan.

Dalam konteks kajian pranata sosial, pesantren merupakan salah satu wujud pranata pendidikan tradisional yang menarik untuk dikaji. Sehingga pada abad ke-20 M, pesantren sebagai lembaga pendidikan mengalami modernisasi dan pergeseran tata nilai sebagai reaksi terhadap budaya barat. Hal ini tentu berpengaruh terhadap perkembangan modernisasi

di dunia pesantren. Pengaruh tersebut bukan hanya pada budaya barat semata seperti masuknya ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga munculnya sekolah model barat (sekolah umum) yang mulai banyak ditebarkan oleh Belanda ke berbagai desa di seluruh pelosok negeri (Steenbrink, 1994).

KH. Abdul Wahab Hasbullah adalah tokoh pertama yang mendirikan lembaga pendidikan di kalangan pesantren dengan sistem sekolah barat (*classical*). Pada tahun 1914, setelah kepulangannya dari menuntut ilmu di Makkah, Beliau bersama KH. Mas Mansyur mendirikan organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki pendidikan Agama dengan suatu sistem yang tersusun dengan baik, antara lain dengan sistem klasikal. Maka mulai saat itu berkembanglah sistem belajar klasikal di kalangan pendidikan tradisional (Dhofier, 1982).

Pembaharuan sistem pendidikan pesantren selanjutnya dipelopori oleh KH. Moh. Iljas dari Surabaya. Beliau adalah seorang ulama pesantren sekaligus pernah belajar di sekolah kolonial, yaitu HIS. Berangkat dari pengalamannya di HIS, ia mengadakan pembaharuan sistem pendidikan di pondok pesantren (Brenda, 1958).

Setelah sistem klasikal ala barat memasuki dunia pesantren dengan berdirinya madrasah-madrasah, maka bentuk pembaharuan berikutnya adalah formulasi kurikulum. Karena kewenangan pesantren berikut madrasah-madrasah berada di tangan Kyai, maka masalah kurikulum dan semua jenis manajemennya sangat tergantung pada selera kyainya. Maka dalam hal kurikulum di dunia pesantren juga banyak mengalami pembaharuan.

Ada yang memegang prinsip konvergensi, yaitu dengan memadukan mata pelajaran umum dan Agama, bahkan ada yang menggabungkan tiga pelajaran pokok; yaitu umum, Agama, dan ketrampilan atau keahlian khusus (Asdyary, 1996). Dari pengaruh prinsip konvergensi tersebut, maka muncul ragam spesialisasi pendidikan di dunia pesantren. Ada yang menekankan pendidikan Agama dengan penambahan materi umum, ada yang menekankan pendidikan umum dengan tambahan pelajaran Agama dimalam hari dan ada pula yang menerapkan secara bersama antara dua disiplin masing-masing dengan manajemen terpisah (Rahardjo, 1974).

Reformasi kurikulum pendidikan di pondok pesantren dalam rangka memperluas wawasan pengetahuan sebagai kebutuhan hidup

bermasyarakat dan berbangsa ditempuh dengan memasukkan beberapa komponen pendidikan dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri, yakni Menteri Dalam Negeri, Menteri Agama dan Menteri Pendidikan, pada tanggal 24 Maret 1975 (Kafrawi, 1978).

Reformasi pendidikan di pesantren meliputi masalah pemerataan pendidikan, kualitas pendidikan, relevansi pendidikan, efisiensi, efektifitas pendidikan, dan kompetensi. Selain itu juga berbagai kegiatan ekstra, semacam kepramukaan, olah raga, kesenian dan berbagai ketrampilan yang disesuaikan dengan potensi dan lokasi (Prasodjo, 1975). Keinginan yang kuat tentang adanya perubahan sistem pendidikan di pondok pesantren juga diungkapkan oleh Abdurrahman Wahid (1995) dalam Zuhri (1999) sebagai berikut.

Hampir tidak adanya perbedaan yang jelas antara hal-hal yang benar-benar diperlukan dan yang tidak diperlukan bagi suatu tingkatan pendidikan. Pedoman yang digunakan adalah mengajarkan penerapan hukum syara' dalam kehidupan sehari-hari, dengan mengabaikan sama sekali nilai-nilai pendidikan. Akibat dari tidak adanya pembedaan seperti ini adalah tidak adanya sebuah filsafat pendidikan yang jelas dan lengkap.

Pendidikan didukung oleh sebuah tata nilai, oleh sebuah pandangan hidup ukhrawi, tetapi tidak dilandasi oleh sebuah filsafat pendidikan. Karenanya masih melihat belum adanya hasil besar dari perubahan demi perubahan yang dilakukan selama ini. Tidak akan ada hasil perbaikan yang memuaskan selama tidak diperhatikan penyusunan landasan kokoh berupa filsafat pendidikan yang jelas dan terperinci di pondok pesantren.

Bagi Wahid, berangkat dari filsafat pendidikan yang jelas dan terperinci, kemudian disusun kurikulum dan silabus dalam sebuah sistem pendidikan Agama tradisional dengan literatur guna dikembangkan lebih lanjut.

Perubahan atau modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan muslim, memperlihatkan bahwa tidak banyak lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam seperti pesantren yang mampu bertahan. Kebanyakannya lenyap setelah tergusur oleh ekspansi sistem-sistem pendidikan umum untuk tidak menyebut sistem pendidikan "sekuler" atau mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan umum, atau setidaknya-tidaknya dapat menyesuaikan diri dan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum (Dhofier, 1983).

Dalam memperjelas argumen di atas lembaga pendidikan tradisional Islam di kawasan Timur Tengah pada umumnya secara sederhana biasanya terdiri dari tiga jenis, madrasah, kitab dan mesjid. Pada pertengahan abad ke-19 ketiga lembaga pendidikan tradisional Islam ini relatif mampu bertahan. Akan tetapi di perempatan terakhir abad ke-19 gelombang pembaharuan dan modernisasi yang semakin kencang telah menimbulkan perubahan-perubahan yang tidak bisa dimundurkan lagi dalam eksistensi lembaga-lembaga pendidikan Islam tradisional (Noer,1982)

Kemampuan pondok pesantren dalam melakukan adaptasi terhadap perkembangan pendidikan menarik untuk dikaji, terlebih dengan persaingan dalam aspek pendidikan juga menuntut perilaku manajemen dan kepemimpinan yang transformatif terhadap kenyataan yang ada. Fenomena keberadaan sekolah negeri dilingkungan pondok pesantren merupakan bentuk penyikapan akan tuntutan perubahan dan antisipasi terhadap eksistensi pondok pesantren itu sendiri, sebab kalau tidak melakukan simbiose mutualisme dengan sekolah negeri maka masyarakat, orang tua dari para santri yang belajar dipondok pesantren akan mencari sekolah diluar pondok pesantren sebagai tempat belajar ilmu-ilmu umum.

Hal pendidikan adalah investasi masa depan bagi putra-putri mereka yang harus memiliki karakteristik unggul dan berkualitas serta sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi disisi lain juga memiliki ketangguhan iman dan taqwa.

Sebagai lembaga pendidikan khas Indonesia, dunia pesantren mengalami dinamika, dimana dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangannya tidak dapat dipungkiri bahwa pesantren telah menjadi semacam local genius yang oleh Martin Van Bruinnesen dinilai sebagai salah satu tradisi agung (great tradition) (Fajar, 1999).

Mengantisipasi dan merespon perkembangan yang ada pada saat ini, sebagai suatu sub-kultur yang lahir dan berkembang seiring dengan globalisasi, maka cepat atau lambat pondok pesantren dituntut melakukan adaptasi terhadap perubahan yang ada. Upaya merevitalisasi sistem pendidikan Islam yang integral, dan sinkronisasi semakin penting, sehingga terjadi corak pendidikan pondok pesantren yang bersifat integratif yang oleh Muhaimin (2003) disebutkan sebagai antroposentris, yakni penggabungan antara antroposentris sebagai ciri pendidikan umum dan teosentris sebagai ciri pesantren, dengan asumsi bahwa dengan menyatukan dua kecenderungan tersebut, diharapkan menjadi jawaban

atas harapan, krtikan, dan realitas yang dihadapi dalam pembaharuan pendidikan di lingkungan pondok pesantren.

Untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat, maka salah satu bentuk inovasi yang dilakukan adalah menyediakan pendidikan yang lebih luas dengan mendirikan sekolah umum dilingkungan pondok pesantren, termasuk masuknya sekolah negeri di dalamnya. Inovasi tersebut sebagai respon dan upaya pondok pesantren mengintegrasikan lembaga pendidikan umum dengan pendidikan Agama.

Menyatunya dua tradisi pendidikan tersebut sebagai gejala *post-modernisme*, dimana suatu bentuk realitas dunia memperlihatkan suatu *unitas* (Fadjar, 2002). Oleh karena itu dikotomi realitas pendidikan umum dan pendidikan Agama tidak lagi sepenuhnya dipandang relevan baik secara institusional, filosofis, dan kultural (Saparuddin, 2009).





BAB II

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Definisi Kepemimpinan

Asal kata “kepemimpinan” dapat ditelusuri kembali ke kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya menuntun atau membimbing, dan kata benda pemimpin, yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengarahkan orang lain, terutama bawahannya, untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin, meskipun mungkin tidak sesuai dengan keinginan pribadinya. Dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh terhadap individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Edy Sutrisno, 2011: 214).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses dimana seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai keinginannya dan dapat mengarahkan serta mengkoordinasikan pekerjaan anggota kelompok (Richard L. Hughes, 2012: 5).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mengarahkan kelompok menuju tujuan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah tindakan seseorang yang memandu tindakan kelompok menuju tujuan bersama (Obiwuru, 2011: 101).

Ada tiga unsur penting dalam kepemimpinan, yaitu:

1. upaya untuk mempengaruhi orang lain;
2. untuk mengambil tindakan; dan
3. demi mencapai tujuan bersama.

Robins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara itu Gibson dalam (Tjiptono, 2001) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu dalam suatu kelompok.

Lebih lanjut Supardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya pengertian-pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli maknanya tidak terlalu jauh beda antara yang satu dengan yang lainnya, misalnya yang dikemukakan oleh Tannenbaum dkk (dalam Wahjosumidjo, 2003) menyatakan bahwa *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan membangkitkan semangat dalam situasi tertentu, dengan pola interaksi serta hubungan peran pemimpin dan bawahan. Dan lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan tiga hal, yaitu adanya pemimpin dengan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok dan tempat dalam berinteraksi.

Fungsi Kepemimpinan

Sinamo (2000: 146—151) menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

1. memimpin dengan visi yang jelas;
2. memimpin dengan keteladanan;
3. seorang komunikator yang terampil;
4. mampu memenangkan kepercayaan para pengikutnya;
5. tenang meghadapi situasi yang sulit;
6. mampu mengundang ketidaksepahaman secara konstruktif;
7. tampil dengan citra profesional;
8. mampu membuat perkara yang rumit jadi sederhana;
9. mampu bekerja dan membangun keberhasilan bersama tim;
10. senang membantu orang lain berhasil;
11. seorang pelaku, sukses yang sejati; dan
12. seorang yang menghindari politik kantor dan tidak menerapkan *favotitisme*.

Menurut Siagian (1999: 48—70) menyatakan beberapa fungsi yang harus diperankan oleh seorang pemimpin yang tidak hanya berfungsi sebagai perancang kriteria kinerja bawahan, tetapi juga berfungsi sebagai:

1. penentu arah;
2. wakil dan juru bicara organisasi;
3. komunikator;
4. mediator; dan
5. integrator.

Fungsi kepemimpinan sebagai penentu arah berarti pemimpin harus mampu menentukan program, menggali gagasan, dan mengambil keputusan yang dapat dijadikan pedoman oleh bawahan. Keputusan tersebut merupakan arah yang akan dicapai oleh setiap individu dalam organisasi. Jika keputusan pemimpin tidak ada, maka para bawahan akan kehilangan orientasi yang pada gilirannya dapat menghancurkan eksistensi kepemimpinan tersebut.

Saat ini maksimalisasi pelaksanaan otonomi di daerah-daerah diharapkan mampu membawa perubahan paradigma pengelolaan

Pendidikan, dari yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi. Hal ini telah menjadikan peran seorang kepala sekolah tidak hanya menjadi seorang manajer yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administrasi lainnya, namun juga menjadi seorang pemimpin, yang mampu menciptakan visi dan misi untuk mengilhami staf serta semua komponen individu yang terkait dengan sekolah.

Covey menyebutkan bahwa mengubah paradigma bukanlah pekerjaan gampang, menuntut perubahan yang radikal tidak sekedar *incremental* (Covey, 1997: 15). Sehingga peran kepala sekolah selain menjadi seorang manajer juga sekaligus sebagai pemimpin. Konsekuensi dari perubahan paradigma tersebut, seorang kepala sekolah disyaratkan memiliki karakteristik dan kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan.

Posisi strategis kepala sekolah diharapkan dapat menjadi agen pembaharuan dan pelaksana yang berwibawa. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan (kepala sekolah) yang sesuai aturan perlu ditegakkan oleh kepala sekolah itu sendiri. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu menunjukkan kemandiriannya dalam mengelola satuan pendidikan dengan menetapkan target capaiannya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya seorang pemimpin seperti halnya kepala sekolah harus memiliki kecerdasan yang berbeda dengan yang dipimpinya seperti kecerdasan Intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Apabila seorang pemimpin menguasai satu dimensi kecerdasan saja maka ia akan unggul dan itu bisa menjadi modalnya untuk menjadi pemimpin.

Kepemimpinan seseorang tidak semata hanya ditentukan oleh kelebihanannya secara fisik seperti badan yang besar, tetapi lebih ditentukan pada pengetahuan orang itu memimpin atau mempengaruhi bawahannya. Berhasil atau tidaknya seseorang memimpin dengan efektivitas yang dimilikinya tentu juga tidak terlepas dari faktor lain seperti kemandirian, keunggulan bersaing, tingkat pendidikan, minat, motivasi, semangat, kedisiplinan, tingkat usia, jenis kelamin, tingkat kecerdasan, tingkat emosi, sarana yang tersedia, situasi/kondisi, tingkat ekonomi, lingkungan, dan sebagainya.

Sesuai dengan pendapat di atas, maka seorang kepala sekolah selayaknya memiliki kecerdasan untuk mendorong bawahannya agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh bawahan tergantung pada peran kepala sekolah. Jika kepala sekolah mampu mendorong bawahannya maka kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah akan tercapai sesuai dengan rencana.

Sumber Pengaruh Kepemimpinan

Dalam buku Manajemen Sekolah, Kemendiknas (2010) menegaskan bahwa kemampuan pemimpin untuk mengubah perilaku atau memengaruhi pengikutnya bergantung pada sumber pengaruh yang dimiliki. Anda mungkin dapat (mampu) melakukan sesuatu, tetapi tidak memiliki motif untuk melakukannya. Anda juga mungkin memiliki motif (keinginan atau kemauan) untuk melakukan sesuatu, tetapi tidak berdaya (atau tidak memiliki sumber daya) untuk melakukannya. Kedua hal inilah (kemampuan (sumber daya) dan kemauan (motif)) yang berperan penting dalam memengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari mana kepala sekolah mendapatkan kemampuannya memengaruhi? Kemampuan itu dapat berasal kepala sekolah sendiri (pengaruh pribadi) atau dari organisasi (pengaruh kedudukan) atau gabungan keduanya. Dari kedua sumber itu kita dapat mengidentifikasi sumber pengaruh kepala sekolah:

1. Wewenang

Pengaruh ini didasarkan atas kedudukan seseorang di dalam organisasi. Biasanya, semakin tinggi kedudukan seseorang semakin besar pula wewenangnya. Kepala sekolah memiliki pengaruh ini karena jabatannya di sekolah mengandung wewenang yang memungkinkannya untuk memerintahkan guru, staf, atau peserta didik melakukan sesuatu.

2. Keahlian

Pengaruh ini didasarkan atas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang yang menimbulkan rasa hormat dan kagum, sehingga memengaruhi orang lain. Kepala sekolah yang berkeahlian tinggi dipandang dapat memperlancar bawahan melaksanakan

pekerjaannya. Jabatan seseorang tidak otomatis memberikannya keahlian yang diperlukan, sehingga hal ini dipandang sebagai pengaruh yang sifatnya pribadi, yang dapat diperoleh dari pendidikan, peladahan, atau pengalaman.

3. Imbalan

Pengaruh ini didasarkan pada kemampuan seseorang untuk menyediakan imbalan (ganjaran) kepada orang lain yang merasa bahwa kepatuhan akan menghasilkan imbalan positif seperti promosi, insentif uang, pengakuan, penghargaan, atau pujian.

4. Kepribadian

Pengaruh ini didasarkan pada ciri-ciri seseorang. Kepala sekolah yang tinggi pengaruh kepribadiannya, pada umumnya disukai dan dikagumi karena kepribadiannya itu yang menarik. Rasa suka dan kagum ini pada gilirannya akan memengaruhi orang lain.

5. Informasi

Pengaruh ini didasarkan pada informasi yang dimiliki seseorang, dan orang lain memandangnya bernilai. Hal ini memengaruhi orang lain karena mereka memerlukannya.

6. Koneksi

Pengaruh ini didasarkan atas hubungan seseorang dengan orang-orang penting yang berpengaruh di dalam atau di luar organisasi. Seseorang yang memiliki koneksi luas dapat memengaruhi orang lain, karena orang lain ingin memperoleh manfaat atau tidak ingin tertimpa konsekuensi dari koneksi yang berkuasa.

Umumnya setiap orang hampir memiliki semua jenis pengaruh itu dengan kadar yang berbeda-beda. Yang pasti adalah bahwa kepala sekolah memiliki pengaruh kedudukan karena jabatannya. Namun, tidak semua kepala sekolah memiliki pengaruh pribadi yang mendalam di kalangan bawahannya. Perlu diingat pula bahwa apakah pengaruh yang dimiliki itu menimbulkan akibat atau tidak, bergantung pada kebutuhan orang yang akan dipengaruhi. Misalnya imbalan tidak akan banyak, artinya jika orang yang berusaha dipengaruhi tidak membutuhkan imbalan itu.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Mulyasa (2002) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya. Sedangkan menurut Davis & Newstrom (1990) pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya diacu sebagai gaya kepemimpinan. Thoha (1995) menerangkan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan seorang pada saat orang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kiat seorang pemimpin yang tercermin dalam norma perilakunya untuk mendayagunakan orang-orang yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari berbagai studi tentang kepemimpinan ditemukan bermacam-macam gaya kepemimpinan, dan selanjutnya akan dibahas sebagai berikut.

1. Gaya Otokrasi

Menurut Davis (1990) pemimpin dengan gaya otokrasi adalah memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan dilakukan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggungjawab sepenuhnya. Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif (Tjiptono & Diana, 200). Lebih lanjut Sunindhia & Widayanti (1993) mengatakan bahwa kepemimpinan secara otokratis artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan merupakan sebuah alat, bukan manusia.

Gaya kepemimpinan otokrasi mempergunakan cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman-ancaman dan hukuman. Oleh karena itu menurut Davis (1990) gaya otokratis umumnya negatif, namun demikian ada pula sisi positifnya, yakni memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat. Kritik lain yang muncul, bahwa gaya ini tidak akan efektif dalam jangka panjang (Tjiptono, 2001). Lebih lanjut Davis (1990) mengatakan bahwa kelemahan utama gaya ini adalah orang-

orang tidak menyukainya, terutama akan menimbulkan rasa takut dan keputusasaan.

Dari apa yang telah diuraikan di atas jelas terlihat bahwa cara kepemimpinan yang demikian itu tidak tepat untuk suatu organisasi modern, hak-hak asasi manusia yang dipimpin harus dihormati.

2. Gaya *Laissez Faire*

Sebagai kebalikan dari kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bebas (*Free-rein leadership* atau *Laissez faire leadership*). Sebenarnya dalam gaya ini pemimpin tidak memberikan pimpinan. Melaksanakan kepemimpinan semacam ini dapat diartikan dengan membiarkan anak buahnya untuk berbuat semaunya sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan, dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak ada. Pembagian tugas, cara bekerja sama semuanya diserahkan kepada para anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dari pimpinan tidak ada, sedangkan kekuasaan dan tanggung jawab jalannya simpang siur, sehingga keadaannya tidak mudah dikendalikan dan akibatnya mudah terjadi kekacauan.

Menerapkan kepemimpinan dengan gaya ini biasanya tidak tampak eksistensi organisasi, dan segala sesuatu dilakukan tanpa perencanaan dari pimpinan. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka sukanya, pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Pemimpin tidak mempunyai struktur kepribadian yang kokoh. Ia kurang cakap memimpin bawahannya; ia kurang dapat mempengaruhi, tetapi sebaliknya bahkan dapat dipengaruhi (Sunindhia & Widiyanti, 1993).

Kritik terhadap gaya kepemimpinan seperti ini mengatakan para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, sehingga mengakibatkan proses kerja menjadi lambat bahkan sering tidak berkeputusan, dan ada kecenderungan menjerumuskan kepada keadaan kacau.

Para pemimpin bebas-kendali menghindari kuasa dan tanggung-jawab. Mereka sebagian besar bergantung kepada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil. Kepemimpinan bebas-kendali mengabaikan kontribusi pemimpin dengan cara yang kurang lebih sama seperti kepemimpinan autokratik mengabaikan kelompok.

Kepemimpinan ini menurut Davis & Newstrom (1990) cenderung memungkinkan berbagai unit organisasi yang berbeda untuk bergerak maju dengan tujuan yang bertentangan satu sama lain, dan ini dapat menimbulkan kekacauan. Karena alasan inilah gaya bebas-kendali tidak digunakan sebagai gaya yang dominan, tetapi bermanfaat dalam situasi pemimpin memberi peluang sepenuhnya kepada kelompok untuk melakukan pilihan mereka sendiri.

3. Gaya Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus (Tjiptono, 2001). Pemimpin yang menganut pendekatan ini melibatkan para bawahan proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Dalam pelaksanaan tugas, pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritik-kritik diminta dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama.

Sunindhia & Widiyanti (1993) menjelaskan karakteristik kepemimpinan demokratis meliputi:

- a. Pandangannya bertitik dari manusia sebagai makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan dan kepentingan pribadi para bawahan.
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- d. Selalu berusaha menjadikan bawahan lebih sukses daripada dirinya.
- e. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama (*teamwork*) dalam usaha mencapai tujuan.
- f. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Tjiptono (2001) mengatakan bahwa kritik terhadap gaya ini, yaitu tidak semua keputusan yang populer (disukai) adalah suatu keputusan terbaik, dan kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, yaitu cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah kepada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

4. Gaya Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *non-directive*. Menurut Mulyasa (2002) gaya ini disebut mengikutsertakan, karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan.

Orang yang menganut gaya ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi, mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Menurut Davis & Newstrom (1990) kepemimpinan partisipatif mendesenralisasikan wewenang, karena segala keputusan timbul dari proses konsultasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa kecenderungan kepemimpinan pada umumnya akan mengarah pada penerapan gaya partisipatif, karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang suportif dan kolegial.

Kritik terhadap gaya ini menurut Tjiptono (2001) adalah pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

5. Gaya Paternalis

Gaya ini boleh dikatakan untuk seorang pemimpin yang bersifat kebapakan, pemimpin menganggap anak buahnya sebagai anak atau manusia yang belum dewasa yang dalam segala hal masih membutuhkan bantuan dan perlindungan, yang kadang-kadang perlindungan yang berlebih-lebihan (Sunindhia & Widiyanti, 1993)

Hasil penelitian Arifin (1993) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalis diterapkan para kyai dalam membina dan mengelola pondok pesantren, dalam penelitiannya Arifin menyebutnya sebagai *Religio Paternalistik*, yaitu suatu pola interaksi, hubungan kyai dengan para santri dan para bawahan cenderung bersifat kekeluargaan, kyai dianggap sebagai bapak yang mempunyai

hak untuk mengayomi dan mengarahkan anak-anak sesuai dengan keinginan dan nilai-nilai yang dianutnya.

Dengan demikian, pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan sama sekali hak kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif atau mengambil keputusan. Anak buahnya jarang sekali diberi kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.

Pemimpin semacam ini tidak memiliki sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah, walaupun ada sifat yang negatif pada kepemimpinan semacam ini, yaitu bersifat sok maha tahu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hal-hal tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang baik.

6. Gaya Hubungan antar Manusia

Menurut Y.W Sunidhia dan Ninik Widiyanti (1993) para penganut gaya ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. Manusia pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Pada pokok motifnya didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung—rugi untuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi kebanyakan untuk jangka pendek, namun kesemuanya itu tergantung dari pendidikan, kecerdasan, pengalaman, nasihat lingkungan dan sebagainya.

Kepemimpinan semaca ini harus memberikan hidup kepada organisasi, sehingga orang-orang bersedia untuk menyumbangkan karya dan upayanya kepada organisasi, dengan berbuat demikian kebutuhan-kebutuhan pribadinya sendiri sebagai manusia juga ikut dipenuhi pula.

Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan-hubungan antar manusia, yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan-kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang—perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi.

Teori ini dikemukakan oleh Argyris, Blake, Mouton, Likert, serta McGregor yang mendasarkan diri pada dalil “*The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structured*

and controlled” (Sunindhia & Widiyanti, 1993). Karena pada dasarnya manusia adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.

Oleh karena itu fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi dengan sedemikian rupa, sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu dan seni tentang bagaimana mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin adalah orang yang berada pada posisi terdepan dalam kelompoknya. Dengan demikian, kepala sekolah berada pada posisi paling depan di tengah-tengah guru, karyawan, dan siswa sekolahnya.

“Kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah ditetapkan”. Dalam definisi tersebut, ditegaskan bahwa ada “usaha mempengaruhi” yang sudah barang tentu dilakukan oleh pimpinan organisasi. Sedangkan yang dimaksud anggota kelompok, adalah bawahan, pengikut, serta anggota organisasi. Komandan memimpin prajurit, bupati memimpin stafnya, kepala sekolah memimpin para guru. Setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan harus mempunyai suatu tujuan yang jelas. Semua langkah dan kegiatan diarahkan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Pakar manajemen lainnya, Johnson (1973) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Definisi ini tampaknya tidak bertentangan dengan definisi kepemimpinan terdahulu. Justru terdapat persamaan, yaitu bahwa kepemimpinan bertujuan untuk “mempengaruhi orang lain”. Karena kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi bawahan, maka kepemimpinan merupakan kunci penting terhadap suksesnya suatu organisasi.

Teori kepemimpinan ini selalu berkembang dari suatu periode ke periode berikutnya. Pakar lainnya, Kimball Willes mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*Leadership is any contribution to establishment and attainment of group purposes.*” Kepemimpinan merupakan sumbangan terhadap pencapaian tujuan. Sumbangan ini diperoleh melalui pengaruh pimpinan terhadap anggotanya.

Menurut Ralph M. Stogdill (dalam Stoner, 1986), kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dalam definisi ini terdapat 3 implikasi penting. *Pertama*, dalam kepemimpinan, selain pemimpin harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Bawahan bersedia menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu dan memungkinkan proses kepemimpinannya. Tanpa adanya bawahan, kepemimpinan tidak mempunyai arti sama sekali.

Kedua, dalam kepemimpinan terdapat pembagian kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, sebaliknya bawahan tidak bisa berbuat hal yang sama terhadap pemimpinnya. Meskipun demikian, kelompok bawahannya akan mempengaruhi aktifitas pimpinan dengan berbagai cara.

Ketiga, pimpinan selain secara sah mampu memberikan bawahan perintah atau pengarahan, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah memiliki peran yang sentral, terutama perannya dalam kegiatan pembelajaran (*instructional leadership*). Dalam beberapa telaah disebutkan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan salah satu karakteristik yang dapat dilihat indikatornya di sekolah. Imron (2003) menyebutkan kepemimpinan instruksional diinterpretasikan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan perkembangan belajar siswa. Kelancaran proses belajar—mengajar menjadi titik perhatian penting dalam kepemimpinan instruksional.

Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menghasilkan tiga temuan, yaitu (kusmintardjo, 2003):

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh mampu mengekspresikan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dicirikan dengan peran dan fungsinya sebagai management engineer, communicator, clinical practitioner, role model dan high priest.
2. Faktor eksternal yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran adalah nilai-nilai dan harapan masyarakat serta faktor struktur kelembagaan sekolah.
3. Dimensi internal berkenaan dengan kepemimpinan pembelajaran adalah sosialisasi visi dan misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang sehat.

Lebih lanjut menurut Matluck (1987), menjelaskan bahwa kepemimpinan oleh kepala sekolah ditandai dengan perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran. Penekanannya adalah bagaimana kepala sekolah harus melakukan kegiatannya, agar guru bisa melaksanakan pengajaran dengan kualitas yang tinggi. Hal ini juga dikomentari oleh Brookover dkk (1982), dengan menyatakan bahwa kepala sekolah berperan aktif sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, dan meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi lebih tinggi.

Kepemimpinan juga merupakan cara untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk tujuan tertentu. Kepala sekolah merupakan pengarah dan seseorang yang mempengaruhi para guru serta sivitas sekolah, diharapkan adanya kepatuhan, kesetiaan, pengabdian serta kegotongroyongan. Memimpin adalah mengajak, merayu, serta membimbing dan bukannya mengancam atau memaksakan kehendak. Lebih banyak menuntut adanya kesadaran pengikutnya.

Bobot kepemimpinan seseorang terletak pada bakat, serta pendidikan dan pengalamannya. Semakin lama memperoleh pengalaman dan pendidikan, maka semakin matang bekal seorang pemimpin. Tanpa bakat, seorang pemimpin akan mengalami kesulitan dalam mengarahkan bawahannya.

Kepemimpinan kepala sekolah diperlukan untuk memulai dan memelihara proses perbaikan di sekolah. Pemimpin sekolah yang efektif senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran, dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. Evaluasi terhadap kemajuan siswa, koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan pengajaran kepada guru juga dilakukan secara aktif. Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif, dan memberikan semangat dan motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya.

Karena seorang pemimpin harus selalu aktif menjalankan tugas kepemimpinannya, maka yang bersangkutan harus memiliki stamina, jasmani serta rohani yang sehat, penampilan yang menarik dan selalu segar, serta cerah akan memberikan kesan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, tampak selalu penuh wibawa di depan bawahannya. Selain itu, kepala sekolah harus bijaksana dalam bertindak dan mengambil keputusan.

Pimpinan sekolah unggul biasanya merupakan kepala sekolah yang efektif, memandang belajar sebagai alasan yang utama bagi keberadaan siswa di sekolah, sebagaimana dinyatakan oleh ESCN (1987). Sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah juga harus mengetahui dan dapat menerapkan prinsip-prinsip pengajaran dan belajar, serta dapat memberikan evaluasi yang bermakna tentang unjuk kerja guru. Waktu belajar dipelihara jangan sampai terganggu, kepala sekolah harus menjadi teladan kepeloporan akademik, karena penampilan dan kreativitasnya, bukan saja bagi guru, tetapi bagi siswa dan staf lainnya.

Secara umum kepala sekolah yang efektif memfokuskan tindakan-tindakannya pada penetapan tujuan sekolah, memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya belajar. Tindakan-tindakannya juga untuk mensupervisi dan mengevaluasi guru, mengkoordinasi program-program pengembangan staf, dan menciptakan hubungan kesejawatan antar guru. Ki Hajar Dewantara sebagai tokoh pendidikan nasional mengajukan tiga fungsi pendidikan, yaitu:

1. Ing ngarso sung tulodo;
2. Ing madyo mangun karso; dan
3. Tut wuri handayani.

“Ing ngarso sung tulodo”, berarti seorang pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah, harus memberikan keteladanan, sebagai panutan yang selalu diikuti oleh bawahannya.

“Ing madyo mangun karso”, berarti ditengah-tengah seorang pemimpin menyusun karsa atau kekuatan, untuk berkarya bersama bawahan. Keberadaan pemimpin ditengah-tengah bawahannya agar karyanya benar-benar bisa maksimal.

“Tut wuri handayani”, berarti bahwa seorang pemimpin dari belakang harus selalu memberikan dorongan, motivasi, agar bawahannya maju terus, tanpa kenal berhenti. Anak buah juga didorong untuk melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

Kepala sekolah melakukan komunikasi secara terbuka dan jujur terhadap guru, tenaga administrasi atau siswa. Selain itu, kepala sekolah di sekolah unggul selalu mengharapkan para guru dapat memenuhi norma-norma pengajaran yang tinggi. Kepala sekolah memiliki pemahaman yang jelas tentang misi sekolah, dan mampu menyatakannya secara langsung dalam istilah-istilah yang mudah dimengerti.

Waktu belajar siswa benar-benar dijaga agar tidak terganggu, khususnya bagi siswa pada kelas tertinggi yang harus siap mengikuti ebtanas. Selain itu, kepala sekolah selalu mengadakan pertemuan dengan anak buahnya, dengan topik yang jelas dan relevan dengan pengajaran. Juga selalu memotivasi bawahannya untuk memecahkan masalahnya masing-masing, namun demikian pemimpin harus selalu bersedia memberikan bantuan bila diperlukan. Untuk menjamin keefektifan belajar, pemimpin selalu mengalokasikan dana sebagai prioritas pertama. Dukungan diberikan kepada guru untuk mendisiplinkan perilaku siswa.

Selanjutnya Bersten dan Carnine (1986), mengemukakan argumentasinya bahwa apa yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah meyakinkan, bahwa setiap orang dalam organisasi sekolah melakukan fungsi-fungsi pelaksanaan sebagai berikut.

1. mengimplementasikan program keefektifan atau terlibat aktif dalam kegiatan kurikuler;
2. memberikan bantuan teknis secara kongkrit kepada guru (program inservice, pengarahan);
3. menunjukkan komitmen yang menonjol terhadap emosional dan insentif kepada para guru..

Menurut Sergiovani (1979), seorang pemimpin juga kepala sekolah harus memiliki tiga macam keterampilan, yaitu : 1) keterampilan teknik; 2) keterampilan berkomunikasi (*human relation*); dan 3) keterampilan konseptual. Keterampilan teknik di bidang pengajarannya telah dimiliki kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah mantan guru senior. Keterampilan berikutnya adalah berkomunikasi ke atas, ke samping, dan ke bawah, yaitu dengan guru dan karyawan, siswa, serta orang tua. Bentuk komunikasi tersebut bukan saja hanya dua arah, tetapi juga multi arah.

Dengan demikian, terdapat jalur-jalur komunikasi yang aktif secara timbal balik. Keterampilan terakhir adalah konseptual, yaitu keterampilan melakukan penalaran, pengambilan keputusan, serta keterampilan manajerial. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, maka semakin besar tingkat keterampilan konseptual yang dibutuhkan, sebaliknya, peran keterampilan teknik yang dibutuhkan semakin kecil.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan instruksional, Russel dkk., (1985) mendeskripsikan tingkah laku spesifik kepala sekolah yang efektif sebagai berikut.

1. melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, dengan mendorong guru untuk berpartisipasi dan menggunakan pengetahuan yang telah dipelajarinya;
2. memperbaiki untuk kerja pengajaran yang kurang baik;
3. melakukan kepemimpinan pengajaran langsung dalam interaksi masing-masing guru;
4. meyakinkan, bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi;
5. menjadi model tokoh yang efektif.

Dalam upayanya mencapai tujuan sekolah melalui kepemimpinan instruksional, kepala sekolah menekankan penanganan guru secara maksimal. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya prestasi akademik siswa.

Hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan sekolah yang unggul, dikomentari oleh Hallinger (1986) yang mengutip pernyataan Rowan dkk., bahwa kepemimpinan pengajaran yang kuat berkorelasi dengan sekolah yang unggul, walaupun seperti halnya dengan temuan-temuan korelasi lainnya, masih belum jelas apakah kaitan ini mencerminkan hubungan sebab—akibat. Namun yang jelas, pemimpin pengajaran yang

efektif juga mengkoordinasi program pendidikan sekolah, meningkatkan konsistensi dalam kebijakan praktek di kelas.

Selanjutnya, Bosser dan Williams (1986) mengemukakan bahwa pemimpin pengajaran mengembangkan misi sekolah secara jelas, secara sistematis, dan memantau kemajuan siswa. Secara aktif mengkoordinasi kurikulum, melindungi jam pelajaran dari gangguan, dan menetapkan standar yang tinggi untuk guru dan siswa.

Keterampilan stafnya dimanfaatkan untuk memperbaiki pengajaran, secara reguler kepala sekolah juga mengobservasi guru dan memberikan balikan dan bantuan. Secara berkala melakukan pertemuan formal dan informal, mengenai prestasi siswa dalam program pengajaran. Kepala sekolah yang menerima rencana pengajaran dari guru, membahas strategi pengajaran bersama guru, dan menganalisis data, menginterpretasikan data tersebut untuk staf dan orang tua.

Kemudian data yang telah diolah menjadi informasi tersebut digunakan untuk memodifikasikan program pengajaran, mengupayakan program pengembangan staf yang terencana dengan baik, yang keseluruhan dapat memenuhi kebutuhan staf. Tentang kepemimpinan instruksional ini, Frederick (1987) mengutarakan bahwa kepala sekolah yang efektif menunjukkan pengetahuannya tentang proses perbaikan sekolah, dan mengevaluasi pengajaran. Prosedur yang jelas ditetapkan, untuk melakukan evaluasi terhadap guru. Balikan yang konstruktif tentang pengajaran juga diberikan kepada guru secara tertatur, dan kepala sekolah mengangkat masalah-masalah pengajaran sebagai topik diskusi dalam pertemuan antara staf pengajarnya.

Sebagaimana diuraikan oleh tim peneliti dari Seattle Public School, Washington (1982), sekolah-sekolah yang unggul kepala sekolahnya merupakan pimpinan pengajaran yang bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan, dan mampu menggerakkan dan mengupayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan tersebut. Sumber-sumber tersebut adalah sarana dan pra-sarana yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan sekolah. Karena kepala sekolah adalah pemimpin pengajaran, maka yang bersangkutan dapat menggerakkan sumber daya manusia, berupa guru dan karyawan, melalui wewenangnya dan kepemimpinanya.

Disebutkan oleh ESCN (1987), sebagai pelaksana kepemimpinan intruksional di sekolah, kepala sekolah yang efektif selalu berkomunikasi

secara terbuka dan berterus terang kepada para stafnya. Sebagai pemimpin sekolah yang kreatif, kepala sekolah selalu mengharapkan semua stafnya dapat mencapai standar pengajaran yang tinggi, mempunyai pemahaman yang jelas tentang misi sekolah, dan mampu menyatakan misi sekolah secara langsung dan kongkrit.

Kepemimpinan intruksional ini bisa dilihat dalam bentuk nyata, terutama di sekolah-sekolah yang unggul. Kepala sekolah berusaha keras untuk menyediakan sarana dan pra-sarana yang dapat membantu kelancaran belajar dan mengajar di sekolah. Bila di negara yang telah maju kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kegiatan guru, memberikan balikan dan koreksi terhadap penampilan guru, maka hal ini juga terjadi disekolah-sekolah di negara yang sedang berkembang.

Penekanan kegiatan kepala sekolah bukan pada tugas-tugas rutin sehari-hari, tetapi justru pada kegiatan yang memberikan bobot pada kualitas belajar mengajar. Prestasi akademik tinggi yang akan diraih siswa merupakan harapan yang ditetapkan kepala sekolah, semua warga dilibatkan secara aktif dalam kegiatan belajar mengajar.

Selain menunjuk guru untuk mengikuti kegiatan penataran yang diselenggarakan oleh Kemnepdikbud yang berkaitan dengan bidang studi, kepala sekolah juga mengharapkan untuk diadakannya penataran bagi para guru sesuai dengan kebutuhan sekolahnya. Kepala sekolah juga menyelenggarakan komunikasi dua arah, menerima kritik yang bersifat membangun, dan menerima saran-saran untuk perbaikan proses belajar mengajar. Orang tua dihimbau untuk mengawasi perilaku siswa diluar jam sekolah, dan mendorong siswa untuk giat belajar.

Dari berbagai hasil studi dan penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu lingkungan organisasi merupakan faktor yang signifikan dalam pencapaian produktivitas dan efisiensi. Seperti yang dikatakan oleh Siagian (1994) bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa, sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Dan seperti dikatakan Mulyasa (2002) bahwa kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan penentu dan pengendali dari apa yang akan dituju.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan

pendidikan pada umumnya direalisasikan, dengan demikian kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Di antara sejumlah penelitian tentang upaya kepala sekolah yang efektif, penelitian Blumberg dan Greenfield (1990) menemukan bahwa karakteristik kepala sekolah yang efektif terklasifikasi dalam delapan tipologi, yaitu kepala sekolah sebagai:

1. organisator (*the organizer*);
2. pengakrobat berdasar nilai (*the value-based juggler*);
3. penolong sejati (*the authentic helper*);
4. perantara (*the broker*);
5. humanis (*the humanist*);
6. katalis (*the catalyst*);
7. rasionalis (*the rasionalist*); dan
8. politikus (*the politician*).

Penelitian Austin (1999) (dikutip Sergiovanni, 1997) juga menemukan bahwa sekolah yang prestasi muridnya tinggi, memiliki kepala sekolah yang terlibat dalam program pengajaran, dibandingkan dengan kepala sekolah yang tidak terlibat langsung. Sementara itu, Rutter (dikutip Sergiovanni, 1997) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran murid.

Dari beberapa basil penelitian yang dilakukan oleh para ahli manajemen pendidikan di negara-negara maju, dapat diketahui bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan pencapaian kinerja sekolah dan sekolah berprestasi atau sekolah sukses adalah karena faktor kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.

Teori-Teori kepemimpinan

Menurut Wahjoesumidjo (2002), hampir seluruh penelitian mengenai kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat macam pendekatan:

1. Studi Kepemimpinan Teori Pengaruh Kewibawaan (*Power Influence Approach*).

Teori ini berangkat dari pemikiran bahwa keberhasilan pemimpin dilihat dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang

ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada para bawahan. Pendekatan ini menekankan pada sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi, dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara pemimpin dengan bawahan. Proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara pemimpin dengan bawahan.

2. Studi Kepemimpinan menurut teori sifat

Teori ini menitik beratkan pada pemikiran bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh situasi, perangai atau ciri yang dimiliki pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, tinjauan ke masa depan yang tidak sempit, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*). Studi ini didukung dengan perkembangan dan percobaan-percobaan psikologi selama periode 1920—1950. Berdasarkan hasil studi tersebut ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin, yaitu:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristic*), seperti tinggi badan, penampilan, dan energi.
- b. Kepribadian (*personality*), seperti menjunjung tinggi harga diri (*self-esteem*), berpengaruh (*dominant*), stabilitas emosi.
- c. Kemampuan atau kecakapan (*ability*) seperti kecerdasan umum (*general intelligence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*) dan wawasan social (*social insight*).

3. Studi kepemimpinan menurut teori perilaku

Teori ini menitik beratkan pada perilaku kepemimpinan yang sangat erat dengan fungsi utama pemimpin, yaitu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah “pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”. Dengan mempergunakan pendekatan perilaku, para ahli kemudian mengembangkan teori kepemimpinan perilaku ke dalam berbagai macam klasifikasi, yaitu:

a. Teori dua faktor

Melalui pengembangan *Leader Behavior Discription Questionnaire* dikembangkan pula pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur konsiderasi dan inisiasi.

- 1) Perilaku yang bersifat konsiderasi (sikap pemimpin yang berorientasi pada karyawan). Dan memiliki sifat-sifat sebagai berikut.
 - a) ramah tamah;
 - b) membela bawahan; dan
 - c) memikirkan tenaga kerja.
- 2) Perilaku yang bersifat inisiasi (sikap pemimpin yang mementingkan tercapainya tujuan organisasi). Struktur ini mempunyai sifat-sifat sebagai berikut.
 - a) selalu mengkritik bawahan;
 - b) selalu memerintah;
 - c) selalu memberitahu; dan
 - d) standar pekerjaan keras.

Stogdil (dalam Wahjosumidjo, 2002) mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku pemimpin ada dua belas faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of untermcertianty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan.
- 4) Keyakinan (*persuasivenees*), pemimpin mempergunakan persuasi dan organisasi secara efektif.
- 5) Struktur inisiasi.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*role attemption*).

- 8) Kokonsiderasi.
 - 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*production emphasis*), pemimpin lebih menekankan hal-hal yang bersifat produktif.
 - 10) Ketepatan yang bersifat prediktif.
 - 11) Integrasi (*integration*).
 - 12) Orientasi pada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan dengan penuh ramah tamah pada atasannya.
- b. Teori empat faktor

Teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi struktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif.

- 1) Kepemimpinan struktural dan ciri-cirinya:
 - a) cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak;
 - b) melaksanakan pendelegasian yang jelas;
 - c) menekankan pada hasil dan tujuan; dan
 - d) mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan.
- 2) Kepemimpinan fasilitatif dan ciri-cirinya
 - a) mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan;
 - b) menetapkan dan memperkuat kebijakan organisasi;
 - c) memberikan saran atas masalah kerja yang terkait; dan
 - d) membuat jadwal kegiatan.
- 3) Kepemimpinan *suportif* dan cirinya:
 - a) memberi dorongan dan penghargaan atas orang lain;
 - b) menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan;
 - c) mepercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab;
 - d) memberi ganjaran (insentif) atas usaha orang; dan
 - e) meningkatkan semangat staff.
 - f)

- 4) Kepemimpinan partisipatif, menunjukkan tanda-tanda :
 - a) pendekatan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
 - b) mencari nasihat atau masukan yang menentukan.
 - c) bekerja secara aktif baik dengan perseorangan atau kelompok.
 - d) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

4. Studi Kepemimpinan kontingensi

Dalam teori perilaku erat kaitannya dengan bagaimana seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruhnya kepada para bawahan, inti pada studi perilaku mrmgatakan bahwa pemimpin tidak hanya menggunakan satu pendekatan, tetapi juga memakai pendekatan-pendekatan lain yang relevan.

Secara teoritis, perkembangan historisitas (perjalanan sejarah) lahirnya pemimpin dapat ditinjau dalam tiga konsep, yaitu kepemimpinan dapat diartikan sebagai “*trait within the individual leader*”, yaitu kemampuan seseorang (individual) yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Konsep ini mengandung pengertian bahwa pemimpin memang dilahirkan, dan bukan dibuat atau dididik (*leader are born and not made*).

Kepemimpinan dipandang sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Konsep ini menjelaskan bahwa sukses tidaknya kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang ada pada diri seseorang, tetapi justru dipengaruhi oleh sifat dan ciri kelompok yang dipimpinya (Purwanto, 1993)

Dari beberapa pandangan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwasannya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, tidak hanya diperlukan penguasaan teori atau konsep mengenai kepemimpinan saja, tetapi juga dibutuhkan faktor-faktor penunjang yang lain, misalkan pengetahuan mengenai aspek sosiologis, aspek psikologis, bagaimana mengelola dan menjalankan suatu organisasi, melihat situasi baik dalam maupun luar organisasi.

5. Teori Situasional atau Teori Sosial

Jika teori genetis mengatakan bahwa “*leaders are born and not made*”, maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya,

yaitu : “*Leaders are made and not born*”. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan. Salah satu penganut teori ini adalah John H. Zenger & Joseph Folkman yang dalam bukunya *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders* (2003), menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengembangan diri, serta kualitas kepemimpinan dalam organisasi harus melebihi kualitas puncak seseorang.

Teori ini muncul sebagai hasil dari pengamatan, dimana seseorang yang bukan keturunan ternyata dapat pula menjadi pemimpin yang baik. Hasil pengamatan tersebut menyimpulkan bahwa orang biasa yang menjadi pemimpin tersebut terjadi karena adanya situasi yang menguntungkan dirinya, sehingga ia memiliki kesempatan untuk muncul sebagai pemimpin.

Tindak lanjut dari teori ini adalah perlunya menciptakan situasi yang menguntungkan, jika ingin memunculkan seorang pemimpin. Situasi tersebut dapat diciptakan dengan memanipulasi lingkungan atau meningkatkan diri sendiri, sehingga berbeda makna dengan lingkungannya.. Dengan kata lain, seseorang dapat saja menjadi pemimpin dan memiliki kepemimpinan yang baik jika orang tersebut mau belajar dan bekerja keras, sehingga dengan demikian seorang pemimpin tersebut bukan dilahirkan, melainkan dapat diciptakan.

6. Teori Ekologi

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori sebelumnya, yaitu teori genetik dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur, dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat yang memang telah dimilikinya itu. Teori ini menggabungkan segi positif dari kedua teori tersebut, dan dapat dikatakan sebagai teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun demikian penyelidikan lebih lanjut diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang baik.

7. Teori Kontinum (*Tannenbaum*)

Teori kontinum menyatakan bahwa terdapat suatu spektrum yang kontinum dari seni memimpin, yang pada satu sisi memberikan otoritas (kekuasaan) yang sangat besar kepada sang atasan (pemimpin), dan pada sisi lainnya memberikan kebebasan yang besar pada para karyawannya (berorientasi kepada bawahan).

Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah *Contingency Model of Leadership Effectiveness* dari Fried Fielder. Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik, yaitu:

- a. Derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan, dan mempengaruhi situasi.
- b. Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.

Dari model ini dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang paling efektif, mereka perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap situasi. Dalam situasi 1, 2, 7, dan 8, pendekatan otokratik mungkin akan paling efektif. Sedangkan dalam situasi 3, 4, 5, dan 6 pendekatan yang lebih berorientasi hubungan akan paling efektif.

8. Teori X dan Teori Y

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor, dalam buku kasiknya, *The Human Side of Enterprise*. Buku ini mempunyai dampak besar pada para manajer, sehingga walaupun edisi pertamanya telah dipublikasikan lebih dua dekade, tetapi konsep-konsepnya masih dipelajari dalam program-program pengembangan manajemen saat ini. Konsep-konsep Mc Gregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi *anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia*. Sebagai hasil pengalamannya menjadi konsultan, McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan dan berbeda, tetapi keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memimpin, bergantung pada keadaan organisasinya.

a. Teori X

Yaitu teori yang menyatakan bahwa di dalam melakukan *leadership* diperlukan dominasi unsur otoritas dan bila perlu dilakukan persuasi/paksaan agar anggota organisasi mau bekerja mencapai tujuan manajerial. Beberapa keadaan yang memerlukan *leadership* teori X:

- 1) Organisasi yang masih baru
- 2) Organisasi bersifat darurat dan untuk tim yang mengatasi kegawatan
- 3) Organisasi tim operasi darurat

Teori X beranggapan bahwa para karyawan adalah pasif (harus dituntun dan diarahkan), tidak mempunyai fantasi, tidak mempunyai perhatian terhadap pekerjaan mereka bahkan suka menghindari pekerjaan, tamak akan uang dan keamanan, tidak mempunyai ambisi dan tanggungjawab, dan membutuhkan kepemimpinan yang keras dan otoriter.

Beberapa manajer menyebutkan keadaan-keadaan berikut yang mendukung Teori X adalah kemangkiran, datang terlambat, pergantian tenaga kerja, kelesuan, tidak mengacuhkan mutu, tuntutan upah yang cenderung menimbulkan inflasi, sikap sombong dan pembangkangan. Para manajer ini mengatakan bahwa kekurangan-kekurangan para karyawan ini menyebabkan harus diadakannya perintah-perintah praktek standar yang terperinci, peraturan yang ketat, hukuman, pengawasan yang ketat, dan penyeliaan yang keras.

Para ahli psikologi berpendapat bahwa praktek-praktek manajemen otoriter sebagian besar mempunyai andil besar untuk keadaan ini, dibantu oleh adanya lebih banyak pendidikan, komunikasi lebih baik, periklanan, radio, televisi, kemakmuran, dan standar kebudayaan yang lebih tinggi.

b. Teori Y

Yaitu teori yang menyatakan bahwa di dalam melakukan *leadership*, maka pekerjaan dapat dilakukan dengan tanpa ada perasaan otoritas, serta pekerjaan dianggap sebagai pelaksanaan suatu *game*/permainan, untuk mencapai tujuan manajerial. Beberapa keadaan yang memerlukan *leadership* Teori Y:

- 1) Organisasi sudah lama dan mantap
- 2) Organisasi yang sebagian besar anggotanya adalah cendekiawan

Adapun anggapan-anggapan Teori Y adalah :

- 1) Rata-rata pembawaan manusianya senang terhadap pekerjaan, mandiri serta mempunyai tanggung jawab yang besar.
- 2) Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujuinya.
- 3) Memerlukan supervisi seperlunya dan sangat berminat dalam membantu menyelesaikan masalah organisasi.
- 4) Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- 5) Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan serta selalu menggunakan pendekatan ilmiah dalam menyelesaikan sesuatu.



BAB III

KONSEP DASAR PONDOK PESANTREN

Definisi Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan rangkaian dua kata yang terdiri dari kata “pondok” dan “pesantren”. Pondok berarti kamar, gubuk, rumah kecil, yang dipakai dalam bahasa Indonesia dengan menekankan kesederhanaan bangunannya. Ada juga yang berpendapat bahwa pondok berasal dari kata “funduq” yang berarti ruang tempat tidur, wisma atau hotel sederhana. Karena pondok secara umumnya memang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya (Nining Khairatul Aini, Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren (Surabay: CV Jakad Media, 2021), hlm. 73).

Pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana para siswanya tinggal bersama dan belajar ilmu-ilmu keagamaan dibawah bimbingan seorang kyai. Asrama untuk para santri berada dalam komplek pesantren dimana tempat tinggalnya kyai (Herman, “Sejarah Pesantren di Indonesia,” Tadrib Vol. VI, No. 2 (2013), hlm. 50).

Secara terminologi istilah pondok sebenarnya berasal dari bahasa Arab “funduq” yang berarti rumah penginapan, ruang tidur dan asrama atau wisma sederhana. Menurut Sugarda Poerbawaktja pondok adalah salah satu tempat pemondokan bagi para pemuda-pemudi yang mengikuti pelajaran-pelajaran agama Islam (Adnan Mahdi, “Sejarah Peran Pesantren Dalam Pendidikan di Indonesia,” Islamic Review, Vol. II, No.1 (2013),

hlm. 3). Adapun istilah pesantren berasal dari kata santri. kata “santri” juga merupakan penggabungan antara dua suku kata sant (manusia baik) dan tra (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik (Hadi Purnomo, Menejemen Pendidikan Pondok Pesantren (Yogyakarta: Bilndung Pustaka Utama, 2017), hlm. 23).

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian pesantren menurut para ahli (Hadi Purnomo, 2017: 28):

1. Masthutu, menyatakan bahwa pesantren itu merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.
2. Djamaluddin, pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama yang santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian dan madrasah yang sepenuhnya beradah dibawah kedaulatan dan kepemimpinan seseorang kyai.
3. A. Mukti Ali, pondok pesanten merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang didalamnya terdapat seorang kyai (pendidik) yang mengajar para santri (anak didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut.
4. Piegeud dan De Graagf, menyatakan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam nomor dua setelah masjid sebagai tempat penyiaran agama Islam di Indonesia.

Dari pengertian beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren merupakan suatu tempat perkumpulan para santri yang ingin menimbah ilmu-ilmu agama kepada seorang kyai, guna mempersiapkan diri untuk menciptakan prilaku yang baik dan menjadi seorang yang alim dan bertakwah kepada Allah Swt pesantren juga merupakan suatu lembaga yang memiliki peran penting sebagai tempat peyebaran ajaran-ajaran Islam.

Fungsi Pondok Pesantren

Dimensi fungsional pondok pesantren tidak bisa dilepas dari hakekat dasarnya bahwa pondok pesantren tumbuh dari masyarakat sebagai lembaga informal dalam bentuk yang sangat sederhana. Oleh karena itu perkembangan masyarakat sekitarnya tentang keagamaan (Islam) lebih jauh mengarah kepada nilai-nilai normatif, edukatif progresif

Nilai-nilai normatif pada dasarnya meliputi kemampuan masyarakat dalam mengerti dan mendalami ajaran Islam dalam artian ibadah mahdhah sehingga masyarakat menyadari akan pelaksanaan ajaran agama yang selama ini dipupuknya. Kebanyakan masyarakat cenderung baru memiliki agama (having religion) tetapi belum menghayati agama (being religion). Artinya secara kuantitas jumlah umat Islam mayoritas akan tetapi secara kualitas sangat terbatas (Gazali, 2002). Dengan kondisi lingkungan masarakat dan pesantren yang sedemikian rupa, maka pondok pesantren memiliki fungsi:

1. Pesantren Sebagai Lembaga pendidikan

Pada mulanya kegiatan pondok pesantren adalah dalam bentuk pengajian yang sangat sederhana, pada akhirnya pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan secara reguler dan diikuti oleh masyarakat. Pengajaran tidak hanya diberikan dalam memahami materi pelajaran (hardskill), akan tetapi juga dibekali dengan pemahaman yang bersifat afeksi (softskill) pembentukan sikap. Umumnya materi pelajaran berupa bacaan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama-ulama abad pertengahan dalam wujud kitab kuning. Diharapkan setiap santri mampu menghatamkan kitab-kitab kuning sesuai dengan target yang diharapkan.

Sedang pendidikan dalam pengertian immaterial cenderung berbentuk suatu upaya perubahan sikap santri, agar santri menjadi seorang yang pribadi yang tangguh dalam kehidupannya sehari-hari. Atau dengan kata lain mengantarkan anak didik menjadi dewasa secara psikologis. Dewasa dalam bentuk psikis mempunyai pengertian manusia itu dapat dikembangkan dirinya kearah kematangan pribadi sehingga memiliki kemampuan yang konprehensif dalam mengembangkan dirinya. Dalam perkembangannya misi pendidikan pondok pesantren terus mengalami perubahan. sesuai dengan arus kemajuan zaman yang ditandai dengan munculnya Iptek.

Sejalan dengan terjadinya perubahan sistem pendidikannya, maka makin jelas fungsi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan, disamping pola pendidikan secara tradisional diterapkan juga pola pendidikan modern. yakni nampak dari kurikulum yang diajarkan, yang merupakan integrasi pola lama dan baru, Begitu pula pondok pesantren yang termasuk kategori berkembang akhir-akhir ini cenderung menerima dan menerapkan modernisasi ke dalam masyarakat.

Di bidang pendidikan umpamanya adanya pendidikan persekolahan mendapat sambutan hangat dari pesantren, sehingga pesantren juga mengembangkan sistem pendidikan klasikal disamping bandongan, sorogan dan wetonan. juga pendidikan keterampilan kursus-kursus yang semuanya sebagai bekal santri yang bersifat material. Pola pelaksanaan pendidikan, tidak lagi terlalu tergantung pada seorang kyai yang mempunyai otoritas yang luas dan sentral. Tetapi lebih jauh dari pada itu kyai berfungsi sebagai koordinator sedangkan pelaksanaan atau operasionalisasi pendidikan dilaksanakan oleh para guru (ustadz) dengan menggunakan serangkaian metode mengajar yang sesuai, sehingga dapat diterima dan dapat difahami oleh para santri pondok pesantren yang mengembangkan sistem itu. Dalam kondisi itu berarti pesantren telah berkembang dan bentuk salaf ke khalaf yang menunjukkan perubahan dan tradisional ke modern.

Pemahaman fungsi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan terletak pada kesiapan pesantren dalam menyiapkan diri untuk ikut serta dalam pembangunan dibidang pendidikan dengan cara adanya perubahan dari sistem pendidikan sesuai dengan arus perkembangan zaman dan era teknologi secara global. Hal ini juga terlihat bahwa sistem pendidikan pondok pesantren terus menyesuaikan diri dengan lingkungan pendidikan dengan prinsip masih tetap dalam kawasan prinsip agama. Dengan demikian peran strategis pondok pesantren dalam pengembangan sumberdaya manusia semakin nyata, dan penerimaan masyarakat terhadap keberadaanya sebagai pranata sosial pendidikan diakui dan dibutuhkan.

2. Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Dakwah

Pengertian pesantren sebagai lembaga dakwah benar melihat kiprah pesantren dalam kegiatan melakukan dakwah dikalangan masyarakat.

dalam arti kata melakukan suatu aktivitas menumbuhkan kesadaran beragama atau melaksanakan ajaran-ajaran agama secara konsekuen sebagai pemeluk agama Islam. Sebenarnya secara mendasar seluruh gerakan pesantren baik di dalam maupun di luar pondok adalah bentuk-hentuk kegiatan dakwah, sebab pada hakekatnya pondok pesantren berdiri tak lepas dari tujuan agama secara total. Keberadaan pesantren di tengah masyarakat merupakan suatu lembaga yang bertujuan menegakkan kalimat Allah dalam pengertian penyebaran ajaran agama Islam agar pemeluknya memahami Islam dengan sebenarnya. Oleh karena itu kehadiran pesantren sebenarnya dalam rangka dakwah Islamiyah. Hanya saja kegiatan-kegiatan pesantren dapat dikatakan sangat beragama dalam memberikan pelayanan untuk masyarakatnya. Dan tidak dapat dipungkiri bahwa seseorang tidak lepas dari tujuan pengembangan agama.

3. Pondok Pesantren sebagai Lembaga Sosial

Fungsi pondok pesantren sebagai lembaga sosial menunjukkan keterlibatan pesantren dalam menangani masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh masyarakat. Atau dapat juga dikatakan bahwa pesantren bukan saja sebagai lembaga pendidikan dan dakwah tetapi lebih jauh daripada itu ada kiprah yang besar dan pesantren yang telah disajikan oleh pesantren untuk masyarakatnya.

Pengertian masalah-masalah sosial yang dimaksud oleh pesantren pada dasarnya bukan saja terbatas pada aspek kehidupan duniawi melainkan tercakup di dalamnya masalah-masalah kehidupan ukhrawi, berupa bimbingan rohani yang menurut Prasodjo (dalam Abdullah,2008) merupakan jasa besar pesantren terhadap masyarakat yakni: (1) kegiatan tabligh kepada masyarakat yang dilakukan dalam kompleks pesantren. 2) majelis taklim atau pengajian yang bersifat pendidikan umum.3) bimbingan hikmah berupa nasehat kyai pada orang yang datang untuk diberi amalan-amalan apa yang harus dilakukan, nasehat-nasehat agama dan sebagainya. Ketiga kegiatan di atas, sasaran pokoknya adalah masyarakat sekitarnya karena itu cenderung dikategorikan sebagai kegiatan sosial keagamaan yang dapat dimasukkan dalam dakwah tetapi juga sebagai fungsi sosial karma intinya adalah supaya membangkitkan semangat untuk hidup lebih baik sesuai dengan ketentuan agama Islam. Garis pemisah antara dakwah dan sosial pada hakekatnya tidaklah nampak pemisahaannya, artinya kedua kegiatan itu dapat saling mengisi dan identik pengembangannya.

Kegiatan dakwah dapat saja berupa bil hal yang langsung dikembangkan dalam wujud konkrit dalam masyarakat. Sisi lain kegiatan dakwah tersebut dapat dikategorikan sebagai kegiatan sosial. Begitu pula sebaliknya kegiatan sosial merupakan rangkaian dakwah yang mampu menumbuhkan kesadaran masyarakat.

Sejalan dengan kemajuan manusia secara rasional, pemikiran tokoh-tokoh pesantren cenderung menyesuaikan pengembangan pesantren searah dengan kebutuhan masyarakat. Menurut Kuntowidjoyo bahwa disamping pengembangan pendidikan maka kegiatan-kegiatan sosial pesantren meliputi bidang ekonomi, teknologi dan ekologi.

Kesungguhan dalam menggarap bidang sosial ekonomi, adalah mengarah kepada suatu upaya peningkatan dan pengembangan ekonomi masyarakat dan tingkat sangat lemah menjadi ekonomi sedang (menengah), bahkan berkembang menjadi tingkat ekonomi yang lebih mapan, termasuk juga di dalamnya pengembangan tingkat ekonomi pesantren yang diharapkan akan menjadi bekal bila terjun dalam masyarakat.

Karakteristik Pondok Pesantren

Istilah pondok berarti asrama-asrama para santri yang dibuat dari bambu, atau berasal dari kata arab funduq, yang berarti hotel atau asrama (Dhofier, 1985). Sedangkan pengertian pesantren berasal dari kata santri, dengan awalan per-dan akhiran an, berarti tempat tinggal santri. Soegarda Poerbakawatja yang dikutip oleh Haidar Putra Daulay (2004), mengatakan pesantren berasal dari kata santri yaitu seseorang yang belajar agama Islam, sehingga dengan demikian pesantren mempunyai arti, tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam. Sementara (Arifin, 2008) mengartikan bahwa pondok pesantren adalah pendidikan Islam tradisional dengan sistem asrama. Pondok pesantren adalah khas Indonesia karena merupakan hasil sinkretisasi sistem pendidikan Islam-Hindu-Budha.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, pesantren diartikan sebagai asrama, tempat santri, atau tempat murid-murid belajar mengaji. Sedangkan secara istilah pesantren adalah lembaga pendidikan Islam, dimana para santri biasanya tinggal di pondok (asrama) dengan materi pengajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum, bertujuan untuk menguasai ilmu agama Islam secara detail, serta mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pentingnya moral

dalam kehidupan bermasyarakat (Fenomena, 2005). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam, tempat pelaksanaan kewajiban belajar mengajar dan pusat pengembangan jamaah (masyarakat) yang diselenggarakan dalam kesatuan tempat permukiman dengan masjid sebagai pusat pendidikan dan pembinaan.

Keberadaan pondok pesantren dan masyarakat merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan, karena terdapat simbiose mutualisme dan keduanya saling mempengaruhi. Sebagian besar pesantren berkembang dan adanya dukungan masyarakat, dan secara sederhana muncul atau berdirinya pesantren merupakan inisiatif masyarakat baik secara individual maupun kolektif begitu pula sebaliknya.

Perubahan sosial dalam masyarakat merupakan dinamika kegiatan pondok pesantren dalam pendidikan dan kemasyarakatan (Gazali, 2002). Berdasarkan kondisi pesantren yang sedemikian rupa maka konsep pesantren menjadi cerminan pemikiran masyarakat dalam mendidik dan melakukan perubahan sosial terhadap masyarakat. Dampak yang jelas adalah terjadi perubahan orientasi kegiatan pesantren sesuai dengan perkembangan masyarakat. dengan demikian pondok pesantren berubah tampil sebagai lembaga pendidikan yang bergerak di bidang pendidikan dan sosial. Bahkan lebih jauh dari pada itu pesantren menjadi konsep pendidikan sosial dalam masyarakat muslim baik di desa, maupun di kota. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berbeda dengan pendidikan lainnya baik dari aspek sistem pendidikan maupun unsur pendidikan yang dimilikinya. Perbedaan dari segi sistem pendidikannya. Terlihat dari proses belajar mengajarnya yang cenderung sederhana dan tradisional. sekalipun juga terdapat pesantren yang bersifat memadukannya dengan sistem pendidikan modern.

Yang mencolok dari perbedaan itu adalah perangkat pendidikannya baik perangkat lunak (software) maupun perangkat keras (hardwarena). Keseluruhan perangkat pendidikan itu merupakan unsur dominan dalam keberadaan pondok pesantren. Bahkan unsur-unsur dominan itu merupakan ciri (karakteristik) khusus pondok pesantren. Ada beberapa ciri yang secara umum dimiliki oleh pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan sekaligus sebagai lembaga sosial yang secara informal itu terlibat dalam pengembangan masyarakat pada umumnya. Zamakhsyari Dhofier (1985), mengajukan lima unsur pondok pesantren yang melekat

atas dirinya yang meliputi : pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan kyai.

Pondok pesantren bukan hanya terbatas dengan kegiatan-kegiatan pendidikan keagamaan melainkan mengembangkan diri menjadi suatu lembaga pengembangan masyarakat. Oleh karena itu pondok pesantren sejak semula merupakan ajang mempersiapkan kader masa depan dengan perangkat-perangkat sebagai berikut :

1. Masjid

Masjid pada hakekatnya merupakan sentral kegiatan muslimin baik dalam dimensi ukhrawi maupun duniawi dalam ajaran Islam, Karena pengertian yang lebih luas dan maknawi masjid memberikan indikasi sebagai kemampuan seorang abdi dalam mengabdikan kepada Allah yang disimbolkan sebagai adanya masjid (tempat sujud). Atas dasar pemikiran itu dapat difahami bahwa masjid tidak hanya terbatas pada pandangan materialistik, melainkan pandangan idealistik immaterialistik termuat di dalamnya.

Pemikiran materialistik mengarah kepada keberadaan masjid sebagai suatu bangunan yang dapat ditangkap oleh mata. Dalam hal ini secara sederhana masjid adalah tempat sujud. Sujud adalah simbol kepatuhan seorang hamba kepada khaliqnya. Oleh karena itu seluruh kegiatan yang mengambil tempat di masjid tentu memiliki nilai ibadah yang tinggi. Artinya proses kegiatan itu hanya mengharapkan keridhoan Allah yang bersifat Ilahiyah, berkaitan dengan pahala dan balasan dari Allah.

Di dunia pesantren masjid dijadikan sentral kegiatan pendidikan Islam baik dalam pengertian modern maupun tradisional. Dalam konteks yang lebih jauh masjidlah yang menjadi pesantren pertama, tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar adalah masjid pula. Dapat juga dikatakan masjid identik dengan pesantren. Seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama-tama akan mendirikan masjid di dekat rumahnya.

Paling tidak didirikan surau di sebelah rumah kyai yang kemudian dikembangkan menjadi masjid sebagai basis berdirinya pondok pesantren. dalam masjid para santri dibina mental dan dipersiapkan agar mampu mandiri dibidang ilmu keagamaan oleh karena itu masjid di camping dijadikan wadah (pusat) pelaksanaan ibadah juga sebagai

tempat latihan. latihan seperti muhadharah, qiro'ah dan membaca kitab yang ditulis oleh para ulama abad 15 (pertengahan) yang dikenal sebagai kitab kuning yang merupakan salah satu ciri pesantren. Pelaksanaan kajiannya dengan cara bandongan, sorogan dan wetonan, pada, hakekatnya merupakan metode klasik yang dilaksanakan dalam proses belajar-mengajar dengan pola seorang kyai langsung bertatapapan dengan santrinya dalam mengkaji dan menelaah kitab-kitab tersebut.

2. Pondok

Setiap pesantren pada umumnya memiliki pondokan. Pondok dalam pesantren pada dasarnya merupakan dua kata yang sering penyebutannya tidak dipisahkan menjadi “pondok pesantren”, yang berarti keberadaan pondok dalam pesantren merupakan wadah pengemblengan, pembinaan dan pendidikan serta pengajaran ilmu pengetahuan.

Kedudukan pondok bagi para santri sangatlah esensial sebab di dalamnya santri tinggal belajar dan ditempa diri pribadinya dengan kontrol seorang ketua asrama atau kyai yang memimpin pesantren itu. Dengan santri tinggal di asrama berarti dengan mudah kyai mendidik dan mengajarkan segala bentuk jenis ilmu yang telah ditetapkan sebagai kurikulumnya. Begitu pula melalui pondok santri dapat melatih diri dengan ilmu-ilmu praktis seperti kepandaian berbahasa arab dan inggris, juga mampu menghafal Al-Quran begitu pula keterampilan yang lain. Sebab di dalam pondok pesantren santri saling kenal-mengenal dan terbina kesatuan mereka untuk saling isi-mengisi dan melengkapi diri dengan ilmu pengetahuan.

Pondok sebagai wadah pendidikan manusia seutuhnya sebagai operasionalisasi dari pendidikan yakni mendidik dan mengajar. Mendidik secara keluarga berlangsung di pondok sedangkan mengajarnya di kelas dan musholla. Hal inilah yang merupakan fase pembinaan dan peningkatan kualitas manusia sehingga ia bisa tampil sebagai kader masa depan. Oleh karena itu pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang pertama mengembangkan lingkungan hidup dalam arti kata pengembangan sumber daya manusia dari segi mentalnya.

Dan aspek peningkatan kualitas sumber daya manusia nampak jelas bahwa pesantren dikatakan sebagai lembaga yang pertama kali mempeloporinya. Dalam arti sempit dapat dikatakan sebagai upaya

pengembangan lingkungan hidup. Disamping itu pondok juga sebagai satu sistem yang membedakannya dengan sistem pendidikan lain baik yang tradisional maupun modern yang ada di negara lain (diluar Indonesia). Eksistensi pondok juga erat hubungannya dengan kepentingan seorang santri menimba ilmu secara mendalam pada seorang kyai.

3. Kyai

Ciri yang paling esensial bagi suatu pesantren adalah adanya seorang kyai. Kyai pada hakekatnya adalah gelar yang diberikan kepada seseorang yang mempunyai ilmu di bidang agama dalam hal ini agama Islam. Kyai juga dianggap sebutan atau gelar yang sakral dalam masyarakat Jawa. Sebutan kyai muncul dan digunakan pula di dunia pondok pesantren. Dalam tulisan ini kyai merupakan suatu personifikasi yang sangat erat kaitannya dengan suatu pondok pesantren. Keberadaan kyai dalam pesantren sangat central sekali. Suatu lembaga pendidikan Islam disebut pesantren apabila memiliki tokoh sentral yang disebut kyai. Jadi kyai di dalam dunia pesantren sebagai penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki. Di tangan seorang Kyai-lah pesantren itu berada. Oleh karena itu kyai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berjalan bersama. Bahkan kyai bukan hanya pemimpin pondok pesantren tetapi juga pemilik pondok pesantren. Sedangkan sekarang kyai bertindak sebagai kordinator. Dengan demikian kemajuan dan kemunduran pondok pesantren benar-benar terletak pada kemampuan kyai dalam mengatur operasionalisasi/ pelaksanaan pendidikan di dalam pesantren. sebab kyai merupakan “penguasa” baik dalam pengertian fisik maupun non fisik yang bertanggung jawab demi kemajuan pesantren. Dalam kenyataannya pesantren sebagian besar berkembang dan menemukan bentuknya yang lebih mapan. Faktor utamanya adalah karena adanya kyai yang selalu tertanam rasa memiliki. bahkan tidak jarang berdirinya suatu pondok pesantren merupakan gagasan kyai. sekalipun sekarang banyak yang berasal dari masyarakat umum.

Adanya keikhlasan yang muncul dari seorang kyai membawa efek munculnya pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan yang selalu disegani dan tetap menarik tanpa dipengaruhi oleh waktu yang berkembang dan lingkungan yang mengitarinya. Lebih jauh

kemajuan zaman membentuk pesantren sebagai lembaga pendidikan yang termodifikasi oleh zamannya.

Dalam kondisinya yang lebih maju kedudukan seorang kyai dalam pondok pesantren tetap sebagai tokoh centralnya adalah kyai. Ia sebagai pemimpin pemilik dan guru yang utama dan tidak berlebihan bila dikatakan kyai adalah raja dalam pesantren. Lebih jauh pengaruh seorang kyai bukan hanya terbatas dalam pesantrennya. juga memiliki pengaruh terhadap lingkungan masyarakatnya bahkan terdengar keseluruh penjuru nusantara.

4. Santri

Istilah santri hanya terdapat di pesantren sebagai pengejawantahan adanya peserta didik yang haus akan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seorang kyai yang memimpin sebuah pesantren. Oleh karena itu santri pada dasarnya berkaitan erat dengan keberadaan kyai dan pesantren.

Sebagaimana gambaran Mukti Ali tentang nilai-nilai pendidikan dalam pondok pesantren yang erat kaitannya dengan kelahiran pemimpin: pemimpin masyarakat binaan pondok pesantren. ciri pendidikan pondok pesantren menurut Prof. A. Mukti Ali (1987), adalah sebagai berikut: (1) ada hubungan yang akrab antara santri dengan kyai yang di perhatikan sekali santrinya. (2) tunduknya santri kepada kyai. Para santri tidak boleh menentang kiyai selain dianggap kurang sopan juga bertentangan dengan agama. (3) Hidup sehat dan sederhana benar-benar dilakukan dalam pondok pesantren. Hidup mewah tidak terdapat dalam pondok pesantren. (4) semangat menolong diri sendiri amat terasa dan kentara di kalangan santri di pondok pesantren. hal ini dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari mereka yang serba dilaksanakan sendiri. (5) jiwa tolong menolong dan persaudaraan mewarnai pergaulan di pondok pesantren (5) pendidikan disiplin sangat ditekankan dalam kehidupan pondok pesantren itu. (6) berani menderita untuk mencapai suatu tujuan adalah salah satu pendidikan yang diperoleh santri dalam pondok pesantren. (7) kehidupan agama yang baik dapat diperoleh santri di pondok pesantren itu, karena memang pondok pesantren adalah tempat pendidikan dan pengajaran agama.

Tipologi Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perubahan zaman. terutama sekali adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pesantren bukan berarti sebagai pondok pesantren yang telah hilang kekhasannya. Dalam hal ini pondok pesantren tetap merupakan lembaga pendidikan islam, yang tumbuh dan berkembang dari masyarakat dan untuk masyarakat (Gazali, 2002).

Secara faktual ada beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat yang meliputi :

1. Pondok Pesantren Tradisional

Pondok pesantren ini masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata, mengajarkan kitab, yang ditulis oleh ulama abad ke 15 dengan menggunakan bahasa arab. Pola pengajarannya dengan menerapkan sistem halaqah yang dilaksanakan di masjid atau surau. Hakekat dan sistem pengajaran halaqah adalah penghapalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung kepada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu (Mastuhu, 1994), Artinya ilmu itu tidak berkembang ke arah paripurnanya ilmu itu, melainkan hanya terbatas pada apa yang diberikan oleh kyainya. Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kyai pengasuh pondoknya.

2. Pondok Pesantren Modern

Pondok pesantren ini merupakan pengembangan pola pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada penggunaan kelas-kelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional. Santrinya ada yang menetap ada yang tersebar di sekitar desa itu. Kedudukan para kyai sebagai koordinator pelaksana proses belajar mengajar dan sebagai pengajar langsung di kelas. Perbedaannya dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama dan bahasa arab lebih menonjol sebagai kurikulum lokal.

3. Pondok Pesantren Komprehensif

Pondok pesantren ini disebut komprehensif karena merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan yang modern. Artinya didalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan keterampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari tipologi kesatu dan kedua. lebih jauh dari pada itu pendidikan masyarakat pun menjadi garapannya, dalam arti yang sedemikian rupa dapat di katakan bahwa pondok pesantren telah berkiprah dalam pembangunan sosial kemasyarakatan.

Ketiga pola pondok pesantren di atas memberikan gambaran bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan sekolah. luar sekolah dan masyarakat yang secara langsung dikelola oleh masyarakat dan bahkan merupakan milik masyarakat karena tumbuh dari dan oleh masyarakat.

Lembaga pendidikan sekolah sesuai dengan pengertian sekolah pada umumnya. sebagai lembaga pendidikan luar sekolah nampak dari adanya kegiatan pendidikan baik dalam bentuk keterampilan tangan, bahasa maupun pendalaman pendidikan agama Islam yang dilaksanakan melalui kegiatan sorogan, wetonan dan bandongan bahkan kegiatan pengajian yang dilaksanakan oleh para kyai di dalam pondoknya. Sedangkan sebagai lembaga pendidikan masyarakat terlihat dan kegiatan kemasyarakatan yang di lakukan oleh pondok pesantren dalam mengikuti perkembangan masyarakat lingkungannya. Dimensi kegiatan sistem pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren itu bermuara pada suatu sasaran utama yakni perubahan, baik secara individual maupun kolektif. Oleh karena itu pesantren sebagai lembaga pendidikan agama, mampu melakukan perubahan terhadap masyarakat.

Perubahan itu berwujud peningkatan pemahaman (persepsi) terhadap Agama. ilmu dan teknologi. Juga dalam bentuk pengalaman atau praktek yang cenderung membekali masyarakat ke arah kemampuan masyarakat yang siap pakai. Kemampuan siap pakai dimaksud adalah sumber daya manusia dalam memampatkan sumber daya alam yang dimiliki masyarakat. Dengan demikian masyarakat cenderung mengatasi persoalannya dengan potensi sendiri.

Kekuatan yang dimiliki oleh pesantren yang mengemban tugasnya sebagai lembaga Pendidikan Islam terletak pada misinya yang agamis yang

searah dengan kondisi masyarakat sebagai pemeluk agama. Kenyataan itu membawa dampak cepatnya terjadi perubahan pada masyarakat (Gazali, 2002)

Sikap pesantren yang demikian telah bergerak jauh melampaui lembaga pendidikan lainnya. Bahkan pesantren telah nyata melaksanakan cita-cita pendidikan nasional tentang pembangunan manusia seutuhnya dan masyarakat seluruhnya. Sesuai dengan UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bagian kelima Pasal 32 disebutkan: (1) pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. (2) pembiaian dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat 1 melalui kompetensi pedagogis, kopetensi keberibadian kompetensi sosial dan kopetensi professional. (3) pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional. (4) pembiaian dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.

Budaya Kepemimpinan Pondok pesantren

Budaya kepemimpinan pesantren terdiri dari berbagai corak, dari yang Kharismatik ke Rasionalistik, dari Otoriter Paternalistik ke Diplomatik-Partisipatif dan dari Laissez faire ke Birokratik, hal itu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari Kharismatik ke Rasionalistik

Kepemimpinan Kharismatik merupakan kepemimpinan yang bersandar kepada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jamaah, bahwa kyai merupakan pemimpin pesantren yang mempunyai kekuasaan yang berasal dari uhan (Mastuhu,1999). Kepemimpinan pesantren Rasionalistik adalah kepemimpinan yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaah, bahwa Kyai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuan yang sangat dalam dan luas. (Mastuhu, 1999). K.H.R. As'ad Syamsul Arifin dikenal sebagai pemimpin pesantren yang Kharismatik. Beliau di kenal sebagai Musytasar Am NU tingkat Nasional. Selain itu sudah menjadi adat kebiasaan bahwa tamu hanya menunggu kesempatan sampai kyai sendiri berkenan menanyakan keperluannya. Para petugas tamu tidak berani memberitahukan kepada kyai, bahwa ia sedang ditunggu tamu.

Ketundukan dan kepercayaan anggota terhadap kepemimpinannya kyai sangat luar biasa dan tidak bisa dijelaskan secara rasional. Karena itu, jenis kepemimpinan pesantren adalah Kharismatik (Mastuhu, 1999). Tidak kuatnya kadar kharismatik pemimpin di pesantren Muhammadiyah banyak ditentukan oleh sifat pesantren yang lebih mengesankan corak keperguruan daripada corak kepesantrenan. Corak keperguruan cukup besar dan mewarnai kehidupan pondok pesantren Paciran, karena hampir semua kegiatan pendidikan diselenggarakan dengan cara sekolah-sekolah formal, sebagaimana layaknya perguruan Muhammadiyah. Jumlah mereka yang tinggal di kampus pesantren sekitar 35 % dan santri yang pulang ke rumah masing-masing (santri kalong) sekitar 65 %. Meskipun demikian, hubungan antara anggota dan lembaga cukup baik, dalam arti para santri merasa membutuhkan lembaga pendidikan yang diselenggarakannya untuk meraih kesempatan belajar secara resmi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Status pondok pesantren Paciran merupakan salah satu bagian dari majelis pendidikan pusat Muhammadiyah, berstatus milik institusi, sehingga secara resmi status kepemimpinannya sangat tergantung kepada keputusan instansi induknya. (Mastuhu, 1990).

2. Dari Otoriter Paternalistik ke Diplomatik Partisipatif

Otoriter adalah gaya kepemimpinan dimana semua bentuk kebijakan serba tergantung atau sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan, dimana usul partisipasi dari santri hampir tidak ada, walaupun ada sangatlah kecil tidak berarti dibanding dengan pengaruh kyai. Ini mengesankan gaya kepemimpinan otoriter. Otoriter paternalistik adalah otoriter kepabakan (Mastuhu, 1999).

Bersamaan dengan gaya yang otoriter ini, hubungan kyai dengan bawahannya tampak bersifat kekeluargaan. Kyai adalah bapak yang mempunyai hak untuk mengarahkan anak-anaknya sesuai dengan keinginannya dan nilai-nilai yang dianutnya. Para santri memandang kyainya sebagai bapak yang wajib dipatuhi. Ini mencerminkan bahwa kepemimpinan pesantren di samping bergaya otoriter juga terkasan gaya paternalistik. (Mastuhu, 1999).

Gaya kepemimpinan pondok pesantren Tebuireng Jombang, sebagaimana hasil penelitian Imron Arifin (1993), mengindikasikan mengalami perubahan, khususnya pada masa kepemimpinan

K.H.Yusuf Hasyim. Perubahan itu dimungkinkan karena adanya perubahan dalam sistem pendidikan pesantren secara keseluruhan, misalnya, masuknya sistem pendidikan formal, Latar belakang pemimpin pesantren Tebuireng Jombang memang lebih banyak terlibat dalam kehidupan di luar kehidupan per-kyaian, terutama dunia kemiliteran dan politik. Hal ini menyebabkan munculnya kecenderungan gaya kepemimpinan diplomatik. Gaya kepemimpinan diplomatik kadang-kadang di kombinasikan dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan diplomatik mencoba mendekati anggotanya secara persuasif dengan jalan menjual ide-ide (a sell type leader), dengan gaya kepemimpinan partisipatif mencoba mendekati anggotanya, untuk bersifat terbuka.(Mastuhu, 1999)

3. Dari Laissez-Faire ke Birokratik

Kepemimpinan tersentralisasi pada kekuasaan individual yang kharismatik hubungannya bersifat otoriter paternalistik, kepemimpinan pesantren ada juga yang mengikuti pola hubungan antara, kyai sebagai pemimpin dengan santrinya dari pola Laissez-Faire ke birokratik.

Jenis kepemimpinan kekuasaan yang individual yang kharisma dan hubungan yang bersifat otoriter paternalistik, kepemimpinan pesantren juga ditemukan pola. Laissez-faire adalah jenis kepemimpinan yang membiarkan staf untuk- bekerja, menurut inisiatif sendiri. Hubungan kerja di pesantren dilandasi tiga kata kunci ikhlas, barokah dan ibadah. Tatanan kerja organisasinya kurang jelas, dan pembagian kerja antara unit-unit kerja tidak dipisahkan secara tajam (Mastuhu, 1999).

Setiap pimpinan unit bebas berinisiatif dan bekeada untuk kebaikan dan kemajuan pesantren selama apa yang dilakukan tidak bertentangan dengan sunnah pondok dan memperoleh restu kyai, setidaknya diperbolehkan atau tidak dilarang kyai, maka selama itu pula pekegaan boleh diteruskan.

Pembagian tugas kerja pesantren cenderung berubah menuju pembagian kerja yang lebih rinci dan spesifik, menggunakan teknologi baru seperti bank dan komputer yang sudah digunakan sebagai sarana kerja. Sejak di bukanya sekolah-sekolah umum di kampus pesantren sangat terasa bahwa “ Pendidikan dengan uang “ telah memasuki dunia pesantren. gaji guru, sumbangan uang belajar, gaji pegawai, biaya pendidikan dan pembangunan gedung, harga alat-alat pendidikan, dan biaya pendidikan lain sudah diperhitungkan secara rinci, teliti dan hemat.

Demikian pula target pendidikan yang harus dicapai di hitung dengan cermat. Semua itu membawa dampak yang sangat luas dan menggetarkan jaringan mekanisme kerja penyelenggaraan pesantren, yang pada ujungnya menuntut gaga kepemimpinan birokratik (Mastuhu, 1999).

Kepemimpinan pesantren dari *laissez-faire* ke birokratik lebih memberikan kebebasan pada seseorang bawahan atau warga pesantren untuk bekerja sesuai dengan inisiatif sendiri, pada tahapan selanjutnya kepemimpinan pesantren mengalami perkembangan atau penataan yang didasarkan atas pembagian tugas atau wewenang sesuai dengan keahlian masing-masing.

Dinamika Pondok Pesantren

Dunia pesantren telah menarik perhatian para ahli untuk mengkajinya, baik peneliti dari dalam maupun dari luar. Beberapa nama dapat disebutkan antara lain : Clifford Geertz, Karel A. Steenbrink, Dawam Rahardjo, Zamakhsyari Dhofier, Abdurrahman Wahid, dll. Dapat dikatakan bahwa mereka sepakat pada suatu kesimpulan bahwa pesantren merupakan sistem pendidikan tertua, dan juga sebagai agen perubahan sosial, terutama dalam penyebaran agama Islam di nusantara, bahkan lebih dari itu menurut Nurcholis Madjid, pesantren mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*).

Dalam dinamika perkembangannya, pesantren tetap kokoh dan konsisten pada jalurnya sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan dan menyebarkan nilai-nilai Islam. Realitas ini tidak saja dapat dilihat ketika pesantren menghadapi banyak tekanan dari pemerintah kolonial Belanda, namun pada masa pasca kemerdekaan, pesantren justru dihadapkan pada suatu tantangan yang cukup berat yaitu adanya ekspansi sistem pendidikan umum dan madrasah modern (Saparudin, 2009). Seandainya negeri ini tidak mengalami penjajahan, kata Nurcholis Madjid (1985) tentu pertumbuhan sistem pendidikan di Indonesia akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren. Sehingga perguruan tinggi tidak akan berupa UI, IPB, ITB, UGM, dan lain-lain, tetapi mungkin universitas Termas, Krapyak, Tebuireng, Bangkalan, Lasem, dan sebagainya.

Dalam banyak literatur, disebutkan bahwa sistem pendidikan modern pertama kali yang pada gilirannya mempengaruhi sistem pendidikan Islam, justru diperkenalkan oleh pemerintah kolonial Belanda (Steenbrink,

1986). Namun pada perkembangannya menurut Saparudin (2009), tantangan yang lebih merangsang pesantren untuk memberikan responnya terhadap modernisasi ini, justru datang dari kaum reformis atau modernis muslim. Gerakan reformis yang menemukan momentumnya sejak awal abad ke-20 berpendapat bahwa untuk menjawab tantangan dan kolonialisme diperlukan reformasi sistem pendidikan Islam. Karena itulah pesantren melakukan akomodasi dan penyesuaian yang mereka anggap tidak hanya mendukung kontinuitas pesantren itu sendiri, tetapi juga bermanfaat bagi para santri, seperti sistem penjenjangan, kurikulum yang lebih jelas dan sistem klasikal.

Perubahan yang terus bergulir itu, cepat atau lambat, pasti akan mengimbas pada komunitas pesantren sebagai bagian dari masyarakat dunia, meskipun tidak selalu sejalan dengan yang dikehendaki. Karena itu tidak berlebihan jika A. Sahal Mahfudz dalam (Mustofa, 2005) menyebutkan bahwa ada dua potensi besar yang dimiliki pesantren yakni, potensi pengembangan masyarakat dan potensi pendidikan.

Dalam menghadapi pembaharuan itu, pada awalnya para eksponen pesantren terlihat tidak tergesa-gesa mentransformasikan kelembagaan pesantren menjadi lembaga pendidikan modern Islam sepenuhnya, tetapi sebaliknya cenderung mempertahankan kebijakan sehar-hari (caution policy). Mereka menerima pembaharuan (modernisasi) pendidikan Islam hanya dalam skala yang sangat terbatas, sebatas mampu menjamin pesantren bisat tetap survive. Selanjutnya, semua akomodasi dan penyesuaian dilakukan pesantren tanpa mengorbankan esensi dan hal-hal dasar lainnya. Hal ini relevan dengan sebuah diktum yang berbunyi : "al-Muhafadzatu 'ala al-Qadim al-Shalih wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah" (melestarikan nilai-nilai lama yang baik dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik). Namun kini pesantren tidak ragu-ragu berhadapan dengan tuntutan hidup kemasyarakatan, dengan melakukan berbagai perubahan.



BAB IV

TEORI KECERDASAN BAGI KEPALA SEKOLAH

Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Emosional (EQ)

Istilah kecerdasan emosi (emotional intelligence) pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan Jhon Mayer dari University of New Hampshire. Kecerdasan emosional diartikan sebagai “himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi baik pada diri sendiri maupun orang lain, memilah milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan (Mayer dalam Saphiro, 1997: 8)”.

Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain (Golemen, 1998). Salovey (dalam Mujib, 2001) mengartikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan mengenali emosi diri sendiri, mengelola dan mengekspresikan emosi diri sendiri dengan tepat, memotivasi diri sendiri, mengenali orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain.

Mengacu pada pendapat yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan pengertian kecerdasan emosi sebagai kemampuan kepala sekolah memahami dan menyadari emosi diri sendiri, mengelola dan memotivasi diri sendiri, kesadaran sosial dan menjalin relasi (hubungan) dengan guru

dan warga sekolah lainnya guna mendukung terwujudnya iklim sekolah yang kondusif.

Sebagai pengelola, kepala sekolah harus mampu menjalankan fungsi-fungsi manajerial guna mewujudkan iklim sekolah. Sebagai inovator, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan inisiatif dalam menemukan, menerapkan, dan mengembangkan model-model pengelolaan dan pembelajaran di sekolah.

Agar kepala sekolah dapat mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, maka dituntut memiliki seperangkat kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada kecerdasan emosi. Kompetensi tersebut oleh Goleman dan Boyatzis (2004) membagi ke dalam empat komponen utama, yaitu: (a) kesadaran diri, (b) pengelolaan diri, (c) kesadaran sosial, dan (d) pengelolaan relasi. Untuk jelasnya akan diuraikan secara ringkas indikator-indikator keempat kompetensi tersebut sebagai berikut.

1. Kesadaran Diri

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi kesadaran diri tinggi memiliki ciri kepemimpinan yang berorientasi pada pemahaman kecerdasan diri-emosi, mampu menilai diri sendiri secara akurat, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Selain itu, dengan memiliki kecerdasan diri-emosi yang tinggi dapat mendengarkan tanda-tanda dalam diri mereka sendiri, mengenali bagaimana perasaan mereka mempengaruhi diri dan kinerja mereka.

Kepala sekolah yang memiliki penilaian diri yang akurat akan memiliki kesadaran diri yang tinggi baik kelemahan maupun kelebihanannya, dan menunjukkan cita rasa humor tentang diri mereka sendiri. Selain itu, menunjukkan pembelajaran yang cerdas tentang apa yang mereka perlu perbaiki serta menerima kritik dan umpan balik yang membangun. Dengan penilaian diri yang akurat membuat mereka mengetahui kapan harus meminta bantuan dan dimana ia harus memusatkan diri untuk menumbuhkan kekuatan kepemimpinan yang baru.

Bagi kepala sekolah yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi akan mengetahui kemampuannya secara akurat yang memungkinkan mereka untuk menjalankan kepemimpinannya dengan baik, mereka percaya diri untuk dapat menerima tugas yang sulit. Kepala sekolah

seperti ini memiliki kepekaan kehadiran dirinya dan keyakinan diri yang membuat sekolahnya lebih menonjol di dibanding sekolah lain.

2. Pengelolaan Diri

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi pengelolaan diri secara efektif akan menampilkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengendalian diri, memiliki transparansi, mampu menyesuaikan diri, berprestasi, dan penuh isiatif. Kepala sekolah yang memiliki kendali diri emosi yang cerdas akan mampu menemukan cara-cara untuk mengelola emosi mereka yang sedang terganggu, dan menyalurkannya melalui cara-cara yang bermanfaat. Memiliki ciri seperti ini akan nampak tetap tenang dan berpikiran jernih di bawah tekanan tinggi atau selama menghadapi krisis dan situasi yang menguji ketahanannya.

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi pengelolaan diri yang baik, sudah pasti prestasi sekolahnya akan tinggi yang mendorong mereka untuk terus mencari perbaikan kinerja bersama guru-gurunya. Mereka berpikiran pragmatis, menetapkan tujuan yang terukur tetapi menantang, dan mampu memperhitungkan resiko sehingga tujuan-tujuan mereka layak untuk dicapai.

3. Kesadaran Sosial

Kesadaran sosial sebagai salah satu variabel kecerdasan emosi mutlak dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang kondusif. Kesadaran sosial mencakup sifat empati, kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab di sekolah, serta kompetensi pelayanan yang tinggi.

Kepala sekolah yang memiliki empati akan mampu mendengarkan berbagai tanda emosi, membiarkan dirinya merasakan emosi yang dirasakan oleh guru dan staf, tetapi tidak diutarakan pada guru lain. Selain itu, mereka mau mendengarkan dengan cermat dan bisa menangkap sudut pandang guru dan staf. Dengan sifat empati akan membuat kepala sekolah bisa menjalin relasi dengan seluruh stakeholder sekolah dan masyarakat pada umumnya.

Bagi kepala sekolah yang memiliki kecerdasan kesadaran sosial yang tinggi akan memberikan pelayanan yang baik untuk menciptakan iklim emosi yang membuat guru-guru akan memberikan pelayanan pembelajaran yang sejuak dan mencerdaskan. Selain itu, akan mampu

memberikan kepuasan terhadap pelanggan (peserta didik) dan orang tua sesuai kebutuhannya.

4. Pengelolaan Relasi

Pengelolaan relasi sangat penting dimiliki kepala sekolah dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Pengelolaan relasi dalam kaitannya dengan kepemimpinan pendidikan mencakup inspirasi, pengaruh, bimbingan untuk mengembangkan guru dan staf dituntut bertindak sebagai katalisator perubahan, serta mampu mengelola konflik dan menekankan pada kerja tim dan kolaborasi.

Kompetensi lain yang perlu dimiliki kepala sekolah dalam pengelolaan relasi secara efektif adalah bekerja secara tim dan kolaboratif. Kepala sekolah harus mampu bekerja secara tim dan bertindak sebagai motivator di dalam tim untuk dapat menumbuhkan suasana kekerabatan yang ramah dan memberi contoh, penghargaan, sikap dan bersedia membantu. Di samping itu, mereka harus meluangkan waktunya untuk menumbuhkan dan mempererat silaturahmi dengan guru sehingga menunjukkan kehangatan dan ketenangan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Spiritual (QS)

Potensi kecerdasan spiritual menarik juga dikaji dalam kaitannya dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang, sebab para peneliti menyimpulkan sekitar 80% keberhasilan seseorang ditentukan oleh faktor lain. Salah satu dari faktor-faktor tersebut tentunya tidak terlepas dari peran kecerdasan spiritual. Sejak dipopulerkannya oleh Zohar dan Marshal (2000) kecerdasan spiritual menjadi perbincangan hangat seperti halnya dengan kecerdasan emosional.

Kecerdasan spiritual melibatkan kemampuan menghidupkan kebenaran yang paling dalam. Artinya, mewujudkan hal yang terbaik, utuh, dan paling manusiawi dalam batin yang menghasilkan gagasan, energi, nilai, visi dan panggilan hidup yang mengalir dari dalam diri. Di samping itu, memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah serta pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya (hanif), memiliki pola pemikiran tauhid (integralistik),

dan berprinsip “hanya karena Tuhan Yang Maha Esa” (Ginanjar, 2001).

Kecerdasan spiritual merupakan suatu kecerdasan yang bertumpu dari dalam diri kepala sekolah yang berhubungan dengan kearifan, pemikiran yang jernih (fitrah), bijaksana dalam menjalankan tugas, silaturahmi/toleran terhadap orang lain dalam menjalankan tugas kepemimpinannya sehingga terwujud kinerja sekolah yang kondusif dan menyenangkan. Berpikir fitrah (jernih) mencakup ketekunan berdoa, rasa cinta, jujur, bersyukur dan adil. Bijaksana menjalankan tugas mencakup sifat rendah hati, pemaaf, penyabar, pembimbing, lemah lembut dan rasa tanggung jawab. Silaturahmi/toleran terhadap orang lain meliputi cara menghargai kepercayaan orang lain, terbuka, mau melayani, dan tidak meyakini serta cinta damai.

Hendricks (dalam Sukidi, 2004) mengemukakan karakteristik pemimpin yang memiliki kecerdasan spiritual adalah: (1) memiliki integritas, (2) terbuka, (3) mampu menerima kritik, (4) rendah hati, (5) mampu menghormati orang lain dengan baik, (6) terinspirasi oleh visi, (7) mengenal diri sendiri dengan baik, (8) memiliki spiritualitas yang non dogmatis, dan (9) selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain.

Stanley (dalam Ginanjar, 2003) mengemukakan hasil jajak pendapat yang melibatkan 733 multimillionaire tentang faktor dominan yang paling berperan dalam keberhasilan pemimpin yaitu: (1) jujur pada semua orang, (2) menerapkan disiplin, (3) bergaul baik dengan orang lain, (4) memiliki suami atau istri yang mendukung, dan (5) bekerja lebih giat daripada kebanyakan orang. Ginanjar (2003) mengemukakan karakteristik pemimpin yang memiliki spiritualitas tinggi, yaitu: (1) transparan, (2) bertanggung jawab, (3) kepercayaan, (4) keadilan, (5) kepedulian sosial.

Tasmara (2006) mengemukakan karakteristik kepemimpinan berbasis spiritual yaitu: (1) attitude, (2) adaptability, (3) attention, (4) Accountable, (5) beauty, (6) behavior, (7) credibility, (8) competent, (9) creative, (10) consistence, (11) discipline, (12) empathy, (13) enthusiasm, (14) honest, (15) hope, (16) integrity, (17) justice, (18) love, (19) pray, (20) quality, (21) qolbu, (22) service, (23) trust, (24) teamwork, (25) vision, dan (26) value.

Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional (EQ) telah diterima menjadi kependekan dari Emotional Intelligence, yang setara dengan kecerdasan intelektual (IQ). Studi ini juga menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang secara teknik unggul dan memiliki kecerdasan emosional (EQ) tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik atau bisa mengkondisikan orang-orang yang dipimpinnya. Berdasarkan pemaparan di atas, ternyata keberhasilan seorang pemimpin juga ditentukan oleh kecerdasan emosional yang tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual (IQ) yang tinggi.

Sebagai Kepala Sekolah, hendaknya mampu berkomunikasi dan membaur dengan tenaga pendidik di madrasah. Namun selain dalam menjalankan perencanaan kepala madrasah, tentunya tenaga pendidik dan khususnya wakil-wakil madrasah memiliki peran penting dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah dikeluarkan atau diputuskan oleh kepala madrasah (Warisno, 2019).

Syarat lain yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kecerdasan emosional, sebagaimana di katakan oleh seorang Psikolog bernama Howard Garner dalam Steven beliau mengemukakan bahwa adanya inteligensi lain, yang disebut sebagai kecerdasan emosional, dengan kecerdasan tersebut orang pun terbuka wawasannya. (Howard Garner, E-Book. 2002).

Kecakapan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Kecerdasan emosional dapat diajarkan dan akan memberikan peluang yang lebih baik dalam memanfaatkan potensi intelektual. Kecerdasan emosional sangat diperlukan untuk menanggulangi tumbuhnya sifat mementingkan diri sendiri, mengutamakan tindak kekerasan, dan sifat-sifat jahat yang lain.

Para pemimpin besar menggerakkan kita dengan cara membangkitkan semangat dan menginspirasi yang terbaik dalam diri kita. Apapun yang mereka canangkan tergantung pada bagaimana cara mereka melakukannya, bahkan jika segala sesuatunya sudah dipersiapkan dengan benar tetapi pemimpin gagal dalam mengemban tugas mendasarnya yaitu mengarahkan emosi kearah yang benar, maka yang mereka lakukan tidak akan mendapat hasil sebagaimana mestinya.

Kemampuan pemimpin untuk untuk memancing keluar sisi terbaik dari setiap orang disebut dengan resonance, sedangkan jika pemimpin menggerakkan emosi secara negatif maka pemimpin disebut menyebarkan benih dissonance (Mujiyatun, 2021). Salah satu tanda pemimpin yang resonance adalah adanya kelompok pengikut yang bervibrasi dengan energi semangat dan atusiasme pemimpin (Habibatul, Yuli. Pujianti, Etika. Apriansyah, 2021). Ciri primal leadership adalah bahwa resonansi itu menguatkan dan memperpanjang dampak emosi kepemimpinan. Semakin tinggi tingkat resonansi orang-orang, semakin sedikit suara gerak statis di dalam interaksi mereka, resonansi mengurangi gangguan suara pada sistem.





BAB V

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA PONDOK PESANTREN

Kepemimpinan Kepala Sekolah

- 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah di MIN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang**
 - a. Visi, misi, dan Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - 1) Kepala sekolah mempunyai visi, misi, dan tujuan yang diilhami dari visi, misi dan tujuan sekolah.
 - 2) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah sebagaimana yang diilhami dari visi sekolah tersebut adalah Terwujudnya lulusan Madrasah yang beriman, berilmu, beramal sholeh serta menjalankan Dasar Amaliyah Darul Ulum”.
 - 3) Visi, misi dan tujuan sekolah tercantum dalam program kerja tahunan kepala sekolah.
 - 4) Visi, misi dan tujuan sekolah disosialisasikan melalui rapat guru, apel pagi, dialog-dialog dan kesempatan-kesempatan lainnya.
 - 5) Untuk mencapai visi kepala sekolah mempersiapkan berbagai hal terutama SDM.

- 6) Untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah guru dituntut untuk bekerja keras, dan selalu melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran untuk meningkatkan prestasi anak.
- 7) Anak-anak di dibekali ilmu yang bermanfaat agar dia mampu memahami agama dan menjalankannya dalam kehidupan sehari-hari.
- 8) Sebelum di ajarkan ilmu pengetahuan yang bersifat duniawi terlebih dahulu ditanamkan pengetahuan agama agar aqidah anak menjadi mantap
- 9) Selain menerapkan bidang studi pengetahuan umum berdasarkan kurikulum yang berlaku, ada juga pelajaran-pelajaran yang menjadi ciri khas pondok yaitu pengetahuan-pengatahuan tentang agama.
- 10) Anak-anak juga diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas tapi islami.
- 11) Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler baik di dalam maupun di luar pondok kami slelalu berpartisipasi.
- 12) Ada tim kesenian yang selalu tampil dalam momen-momen tertentu, dan terus bina.
- 13) Para siswa yang memiliki minat, bakat dan kemampuan terhadap Bahasa Arab dan Inggris selalu beri dukungan dan memfasilitasi mereka untuk berlatih

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 3 Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang

- a. Visi, misi, dan Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - 1) Kepala sekolah mempunyai visi, misi, dan tujuan yang diilhami dari visi, misi dan tujuan sekolah.
 - 2) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah sebagaimana yang diilhami dari visi sekolah tersebut adalah “Unggul dan berprestasi bertaraf internasional yang berlandaskan iman”.
 - 3) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah tercantum dalam program kerja tahunan kepala sekolah.
 - 4) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah disosialisasikan melalui rapat dengan guru, rapat dengan pihak pondok, rapat dengan instansi Kementerian Agama Kabupaten Jombang dan kesempatan-kesempatan lainnya.

- 5) Untuk mencapai visi, misi dan tujuan guru harus mempersiapkan diri dengan baik.
- 6) Untuk mencapai visi, misi dan tujuan kepala sekolah guru dituntut untuk membaca dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan tersebut
- 7) Kepala sekolah orangnya ingin maju dan menginginkan supaya sekolah ini juga maju.
- 8) Walaupun sekolah kami ini sekolah umum, tapi karena berada di lingkungan pondok pesantren maka selain kurikulum umum yang berlaku kami juga terapkan kurikulum yang menjadi ciri khas pondok.
- 9) Anak-anak kami selain diajarkan pengetahuan umum kami ajarkan juga pengetahuan agama biar aqidah mereka mantap. Sehingga kalau mereka kembali kemasyarakat bisa mereka terapkan dalam kehidupan mereka sehari-hari.
- 10) Sekarang sedang melakukan lobi-lobi untuk persiapan sarana-prasarana agar bagus.
- 11) Anak-anak wajib untuk bisa berbahasa Inggris dan Arab. bahkan kepada kami guru-guru juga dituntut untuk bisa berbahasa Inggris dan Arab. Itu menjadi program yang prioritas.
- 12) Bahasa Inggris dan Arab sekarang menjadi wajib di sekolah kami ini.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang

- a. Visi, misi, dan Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - 1) Kepala sekolah mempunyai visi, misi, dan tujuan yang diilhami dari visi, misi dan tujuan sekolah.
 - 2) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah sebagaimana yang diilhami dari visi sekolah tersebut adalah “Terwujudnya generasi yang berkualitas, menuasai dan mengamalkan IPTEK dan IMTAQ serta berakhlak mulia”.
 - 3) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah kepala sekolah tercantum dalam program kerja tahunan kepala sekolah.
 - 4) Visi, misi dan tujuan kepala sekolah disosialisasikan melalui rapat.

- 5) Untuk mencapai visi, misi dan tujuan guru harus mempersiapkan diri dengan baik
- 6) Kepala sekolah menginginkan supaya sekolah ini maju.
- 7) Sekolah harus bisa melaksanakan pendidikan yang baik kepada anak didiknya dengan mentransfer iman dan taqwa sehingga anak-anak bisa kokoh IMTAQ-nya.
- 8) Semua guru di sini saya ingatkan untuk bisa dan mampu mencari metode, bagaimana cara menerapkan pendidikan kepada anak-anak yang baik dan tepat, sehingga anak-anak bisa menguasai iptek dan imtaq yang bisa diandalkan.
- 9) Kepala sekolah selalu menekankan kepada guru-guru untuk selalu memadukan antara iptek dan imtaq dalam proses belajar mengajar.
- 10) Kewajiban-kewajiban yang penting yang harus dilaksanakan oleh guru-guru adalah dan pendidik di sini adalah mendidik dan mengajari anak dengan cara menanamkan kecintaan mereka kepada Allah dan Rasulnya.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di MIN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang**
 - a. Gaya dalam pengambilan keputusan
 - 1) Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu berkonsultasi baik dengan pihak Kementerian Agama sebagai atasan langsung maupun pihak Pondok Pesantren.
 - 2) Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah bersikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak.
 - 3) Khusus hari libur tertentu, pihak sekolah selalu mengikuti kebijakan yang dikeluarkan oleh Pondok Pesantren.
 - 4) Kepala sekolah kadang bingung dengan kebijakan yang berkaitan dengan hari libur yang berbeda dengan sekolah lainnya.
 - b. Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan
 - 1) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahan selalu bersikap hati-hati.

- 2) Dalam berinteraksi kepala sekolah selalu menjaga jangan sampai ada perbuatan-perbuatan atau perkataan-perkataan yang menyakitkan guru khususnya guru yang memiliki kedekatan emosi dengan Kyai.
 - 3) Dalam menyelesaikan konflik kepala sekolah selalu memberikan nasehat-nasehat dengan bahasa-bahasa agama berdasarkan Al-Qur”an dan Assunnah.
 - 4) Kepala sekolah juga selalu memotivasi guru-guru daam bekerja dengan dalil-dail atau argumentasi keagaam berdasarkan Al-Qur”an dan Assunnah.
- c. Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*)
- 1) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder (kementereian agama dan pimpinan pondok pesantren) menggunakan gaya fleksibel.
 - 2) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder (kementerian agama dan pimpinan pondok pesantren) dalam bentuk auidiensi,dan rapat-rapat formal, seperti pengembangan sekolah, masalah guru, siswa, sarana prasarana dan lain-lain.
 - 3) Interaksi stakeholder lainnya seperti komite sekolah, dan orang tua wali murid dilakukan misalnya adanya rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran, membicarakan tentang sumbangan orang tua/wali murid, pengadaan sarana prasarana, supporting dan juga pengawas atau monitoring.
 - 4) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder selalu selalu menunjukkan sikap ramah, rendah hati, dan santun serta penuh dengan kehati-hatian.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 3 Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang

- a. Gaya dalam pengambilan keputusan
- 1) Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu berkonsultasi baik dengan pihak Kementerian Diknas sebagai atasan langsung maupun pihak Pondok Pesantren.

- 2) Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah bersikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak.
 - 3) Khusus hari libur tertentu, pihak sekolah selalu mengikuti kebijakan yang dikeluarkan oleh Pondok Pesantren.
 - 4) Untuk menjaga kesetabilan penyelenggaraan pondok maka kepala sekolah harus berasal dari alumni atau yang pernah mondok di pesantren ini.
 - 5) Keluarga Kiyai seara tertulis tidak diperbolehkan menjadi kepala sekolah untuk menghindari kesewenang-wenangan dalam mengambil kebijakan.
- b. Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan
- 1) Bahwa kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah dan penuh rasa kekeluargaan dalam pergaulan sehari-hari di sekolah.
 - 2) Kepala sekolah sangat berhati-hati kalau ngomong dengan guru.
 - 3) Kepala sekolah selalu menjaga perasaan orang sehingga kalau memulai pembicaraan beliau biasanya mendahului dengan ucapan “mohon maaf kalau yang saya katakan ini kurang berkenan dihati Bapak atau Ibu”.
 - 4) Kepala sekolah menganggap guru seperti teman dan keluarga sehingga guru merasa tidak segan-segan untuk bertanya kalau ada masalah.
 - 5) Dalam berinteraksi kepala sekolah selalu berlandaskan pada ajaran agama yang mengajarkan tentang pergaulan.
- c. Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (stakeholder)
- 1) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder menggunakan gaya fleksibel.
 - 2) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder dalam bentuk audiensi, dan rapat-rapat formal dan juga informal.
 - 3) Interaksi dengan stakeholder seperti majelis pondok dilakukan misalnya adanya rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran, membicarakan tentang pengadaan sarana prasarana, dan pembiayaan.

- 4) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder selalu menunjukkan sikap ramah, rendah hati, dan santun serta penuh dengan kehati-hatian.
- 3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang**
- a. Gaya dalam pengambilan keputusan
 - 1) Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu berkonsultasi baik dengan pihak seksi kependidikan Kementerian Agama sebagai atasan langsung maupun pihak Pondok Pesantren.
 - 2) Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah bersikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak.
 - 3) Libur sekolah mengikuti aturan pondok.
 - 4) Untuk menjaga kesetabilan penyelenggaraan pondok maka kepala sekolah harus berasal dari alumni atau yang pernah mondok di pesantren ini.
 - 5) Keluarga Kiyai seara tertulis tidak diperbolehkan menjadi kepala sekolah untuk menghindari kesewenang-wenangan dalam mengambil kebijakan.
 - b. Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan
 - 1) Kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah.
 - 2) Kepala sekolah orangnya fleksibel, ramah, rendah hati dan humanis serta santun dalam bertutur.
 - 3) Kepala sekolah orangnya baik dan selalu menyenangkan dalam berbicara.
 - 4) Kepala sekolah sering memberikan nasehat-nasehat dalam menjaga pergaulan
 - c. Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (stakeholder)
 - 1) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder selalu menjaga etika dan fleksibel.
 - 2) Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder dalam bentuk audiensi, dan rapat-rapat untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan madrasah kedepan.

- 3) Ada interaksi dengan majelis pondok ini misalnya adanya rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran, membicarakan tentang sumbangan orang tua/wali murid, pengadaan sarana prasarana, dan juga pengawas atau.
- 4) Dalam interaksinya dengan stakeholder kepala sekolah juga menunjukkan sikap ramah, kekeluargaan, dan selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh stakeholder yang ada.

Dampak kepemimpinan kepala sekolah

1. **Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah di MIN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang**
 - a. Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah
 - b. Dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya
2. **Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah di MIN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang**
 - a. Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah
 - b. Dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya.
3. **Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Rejoso Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Kabupaten Jombang**
 - a. Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah
 - b. Dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya.
 - c. Banyak prestasi yang dimiliki sekolah karena kinerja guru yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk membandingkan temuan antara kasus 1 MIN Peterongan Rejoso, kasus 2 SMP Negeri 3 Peterongan Rejoso, dan kasus 3 MAN Peterongan Rejoso sesuai dengan subfokus dalam penelitian ini, maka pemaparan secara lengkap dapat dilihat pada tabel 6.sampai tabel 9 pada halaman berikut ini.

Visi, Misi, dan Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
1	Kepala sekolah mampu-nyai visi, misi, dan tujuan yang diilhami dari visi, misi dan tujuan sekolah.	Kepala sekolah mempunyai visi, misi, dan tujuan yang diilhami dari visi, misi dan tujuan sekolah.	Kepala sekolah mampu-nyai visi, misi, dan tujuan yang diilhami dari visi, misi dan tujuan sekolah.
2	Visi, misi dan tujuan ke-pala sekolah sebagaimana yang diilhami dari visi sekolah tersebut adalah Terwujudnya lulusan Madrasah yang beriman, berilmu, beramal sholeh serta menjalankan Dasar Amaliyah Darul Ulum”.	Visi, misi dan tujuan kepala sekolah sebagaimana yang diilhami dari visi sekolah tersebut adalah Terwujudnya lulusan Madrasah yang beriman, berilmu, beramal sholeh serta menjalankan Dasar Amaliyah Darul ‘Ulum”.	Visi, misi dan tujuan kepala sekolah sebagaimana-na yang diilhami dari visi sekolah tersebut adalah Terwujudnya lulusan Mad-rasah yang beriman, ber-ilmu, beramal sholeh serta menjalankan Dasar Amali-yah Darul ‘Ulum”.
3	Visi, misi dan tujuan kepala sekolah kepala se-kolah tercantum dalam program kerja tahunan kepala sekolah.	Visi, misi dan tujuan kepala sekolah tercantum dalam program kerja tahunan ke-pala sekolah.	Visi, misi dan tujuan ke-pala sekolah kepala sekolah tercantum dalam program kerja tahunan kepala sekolah.

4	Visi, misi dan tujuan kepala sekolah kepala se-kolah disosialisasikan me-lalui rapat guru, apel pagi, dialog-dialog dan kesem-patan-kesempatan lainnya.	Visi, misi dan tujuan kepala sekolah disosialisasikan me-lalui rapat dengan guru, rapat dengan pihak pondok, rapat dengan instansi Ke-menterian Agama Kabu-paten Jombang dan kesem-patan-kesempatan lainnya.	Visi, misi dan tujuan ke-pala sekolah disosialisasi-kan melalui rapat.
5	Untuk mencapai visi kepala sekolah memper-siapkan berbagai hal terutama SDM.	Untuk mencapai visi, misi dan tujuan guru harus mempersiapkan diri dengan baik.	Untuk mencapai visi, misi dan tujuan guru harus mempersiapkan diri dengan baik
6	Untuk mencapai visi, misi dan tujuan kepala sekolah guru dituntut untuk beker-ja keras, dan selalu mela-kukan inovasi-inovasi da-lam pembelajaran untuk meningkatkan prestasi anak.	Untuk mencapai visi, misi dan tujuan kepala sekolah guru dituntut untuk mem-baca dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan tersebut	Kepala sekolah meng-inginkan supaya sekolah ini maju.
7	Anak-anak di dibekali il-mu yang bermanfaat agar dia mampu memahami agama dan menjalankan-nya dalam kehidupan se-hari-hari,	Kepala sekolah orangnya ingin maju dan mengingin-kan supaya sekolah ini juga maju.	Sekolah harus bisa melak-sanakan pendidikan yang baik kepada anak didiknya dengan mentransfer iman dan taqwa sehingga anak-anak bisa kokoh IMTAQ-nya.

8	Sebelum di ajarkan ilmu pengetahuan yang bersifat duniawi terlebih dahulu ditanamkan pengetahuan agama agar aqidah anak menjadi mantap	Walaupun sekolah kami ini sekolah umum, tapi karena berada di lingkungan pondok pesantren maka selain kurikulum umum yang berlaku kami juga terapkan kurikulum yang menjadi ciri khas pondok.	Semua guru di sini saya ingatkan untuk bisa dan mampu mencari metode, bagaimana cara menerapkan pendidikan kepada anak-anak yang baik dan tepat, sehingga anak-anak bisa menguasai iptek dan imtaq yang bisa diandalkan.
9	Selain meningkatkan prestasi siswa melalui ilmu pengetahuan umum agar mereka dapat bersaing dengan sekolah-sekolah lain juga diberikan pengetahuan agama untuk perlu membentengi sehingga yang menjadi harapan adalah bahwa lulusan selain menguasai ilmu pengetahuan umum dia juga menguasai ilmu agama,	Anak-anak kami selain diajarkan pengetahuan umum kami ajarkan juga pengetahuan agama biar aqidah mereka mantap. Sehingga kalau mereka kembali ke masyarakat bisa mereka terapkan dalam kehidupan mereka sehari-hari.	Kepala sekolah selalu menekankan kepada guru-guru untuk selalu memadukan antara iptek dan imtaq dalam proses belajar mengajar.

10	Selain menerapkan bidan-g studi pengetahuan umum berdasarkan kuri-kulum yang berlaku, ada juga pelajaran-pelajaran yang menjadi ciri khas pondok yaitu pengetahuan-pengatahuan tentang agama	Sekarang sedang melakukan lobi-lobi untuk persiapan sarana-prasarana agar bagus.	Kewajiban-kewajiban yang penting yang harus dilaksa-nakan oleh guru-guru adalah dan pendidik di sini adalah mendidik dan menga-jari anak dengan cara menanamkan kecin-taan mereka kepada Allah dan Rasulnya.
11	Anak-anak juga diberikan kesempatan untuk berkeaktivitas tapi islam	Anak-anak wajib untuk bisa berbahasa Inggris dan Arab. bahkan kepada kami guru-guru juga dituntut untuk bisa berbahasa Inggris dan Arab. Itu menjadi program yang prioritas.	
12	kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler baik di dalam maupun di luar pondok kami slelalu berpartisipasi	Bahasa Inggris dan Arab sekarang menjadi wajib di sekolah kami ini	
13	ada tim kesenian yang selalu tampil dalam momen-momen tertentu, dan terus bina		

14	para siswa yang memiliki minat, bakat dan kemampuan terhadap Bahasa Arab dan Inggris selalu beri dukungan dan memfasilitasi mereka untuk berlatih		
----	---	--	--

Keterangan Tabel 6

Visi, misi, dan Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah pada ketiga kasus tersebut terdapat kesamaan

Gaya dalam pengambilan keputusan

No	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
1	Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu berkonsultasi baik dengan pihak Kementerian Agama sebagai atasan langsung maupun pihak Pondok Pesantren.	Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan se-lalu berkonsultasi baik dengan pihak Kementerian Diknas sebagai ata-san langsung maupun pihak Pondok Pesantren.	Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan se-lalu berkonsultasi ba-ik dengan pihak seksi ke-pendidikan Kementerian Agama sebagai atsan langsung maupun pihak Pondok Pesantren.
2	Dalam pengambilan kepu-tusan kepala sekolah ber-sikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak.	Dalam pengambilan ke-putusan kepala sekolah bersikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak.	Dalam pengambilan ke-putusan kepala sekolah bersikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak.

3	Khusus hari libur tertentu, pihak sekolah selalu mengikuti kebijakan yang dikeluarkan oleh Pondok Pesantren.	Khusus hari libur tertentu, pihak sekolah selalu mengikuti kebijakan yang dikeluarkan oleh Pondok Pesantren.	Libur sekolah mengikuti aturan pondok.
4	Kepala sekolah kadang bingung dengan kebijakan yang berkaitan dengan hari libur yang berbeda dengan sekolah lainnya.	Untuk menjaga kesetabilan penyelenggaraan pondok maka kepala sekolah harus berasal dari alumni atau yang pernah mondok di pesantren ini.	Untuk menjaga kesetabilan penyelenggaraan pondok maka kepala sekolah harus berasal dari alumni atau yang pernah mondok di pesantren ini.
5		Keluarga Kiyai seara tertulis tidak diperbolehkan menjadi kepala sekolah untuk menghindari kesewenang-wenangan dalam mengambil kebi-jakan.	Keluarga Kiyai seara tertulis tidak diperbolehkan menjadi kepala sekolah untuk menghindari kesewenang-wenangan dalam mengambil kebi-jakan.

Keterangan Tabel 7

Gaya dalam pengambilan keputusan pada ketiga kasus tersebut terdapat kesamaan

Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan

No	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
1	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahan selalu bersikap hati-hati.	Bahwa kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah dan penuh rasa kekeluargaan dalam pergaulan sehari-hari di sekolah.	Kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah.
2	Dalam berinteraksi kepala sekolah selalu menjaga jangan sampai ada perbuatan-perbuatan atau perkataan-perkataan yang menyakitkan guru khususnya guru yang memiliki kedekatan emosi dengan Kyai.	Kepala sekolah sangat berhati-hati kalau ngomong dengan guru.	Kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah.
3	Dalam menyelesaikan konflik kepala sekolah selalu memberikan nasehat-nasehat dengan bahasa-bahasa agama berdasarkan Al-Qur'an dan Assunnah.	Kepala sekolah selalu menjaga perasaan orang sehingga kalau memulai pembicaraan beliau biasanya mendahului dengan ucapan "mohon maaf kalau yang saya katakan ini kurang berkenan dihati Bapak atau Ibu".	Kepala sekolah orangnya fleksibel, ramah, rendah hati dan humanis serta santun dalam bertutur.

4	Kepala sekolah juga selalu memotivasi guru-guru daam bekerja dengan dalil-dail atau argumentasi keagaam berdasarkan Al-Qur”an dan Assunnah.	Kepala sekolah menganggap guru seperti teman dan keluarga sehingga guru merasa tidak segan-segan untuk bertanya kalau ada masalah.	Kepala sekolah orangnya baik dan selalu menyenangkan dalam berbicara.
5		Dalam berinteraksi kepala sekolah selalu berlandaskan pada ajaran agama yang mengajarkan tentang pergaulan.	Kepala sekolah sering memberikan nasehat dalam menjaga pergaulan

Keterangan tabel 8

Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan pada ketiga kasus tersebut terdapat kesamaan

Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (stakeholder)

No	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
1	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan sta-keholder (kementereian agama dan pimpinan pondok pesantren) me-nggunakan gaya flek-sibel.	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan sta-keholder menggunakan gaya fleksibel.	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan sta-keholder selalu menjaga etika dan fleksibel.

2	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder (kementerian agama dan pimpinan pondok pesantren) dalam bentuk audiensi, dan rapat-rapat formal, seperti pengembangan sekolah, masalah guru, siswa, sarana prasarana dan lain-lain.	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder dalam bentuk audiensi, dan rapat-rapat formal dan juga informal.	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder dalam bentuk audiensi, dan rapat-rapat untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan madrasah ke depan.
3	Interaksi stakeholder lainnya seperti komite sekolah, dan orang tua wali murid dilakukan misalnya adanya rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran, membicarakan tentang sumbangan orang tua/wali murid, pengadaan sarana prasarana, supporting dan juga pengawas atau monitoring.	Interaksi dengan stakeholder seperti majelis pondok dilakukan misalnya adanya rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran, membicarakan tentang pengadaan sarana prasarana, dan pembiayaan.	Ada interaksi dengan majelis pondok ini misalnya adanya rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran, membicarakan tentang sumbangan orang tua/wali murid, pengadaan sarana prasarana, dan juga pengawas atau.
4	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder selalu menunjukkan sikap ramah, rendah hati, dan santun serta penuh dengan kehati-hatian.	Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan stakeholder selalu menunjukkan sikap ramah, rendah hati, dan santun serta penuh dengan kehati-hatian.	Dalam interaksinya dengan stakeholder kepala sekolah juga menunjukkan sikap ramah, kekeluargaan, dan selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh <i>stakeholder</i> yang ada.

Keterangan tabel 9.

Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (stakeholders) pada ketiga kasus tersebut terdapat kesamaan

Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Sekolah

No	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
1	Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah	Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah	Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah
2	Dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya.	Dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya.	Dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya.
3			Banyak prestasi yang dimiliki sekolah karena kinerja guru yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Keterangan tabel 10.

Dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah pada ketiga kasus tersebut terdapat kesamaan



BAB VI

PENERAPAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA PONDOK PESANTREN

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memimpin Sekolah

Kepala sekolah mempunyai posisi yang sangat penting dalam memperbaiki dan mengembangkan sekolah agar menjadi sekolah yang berkualitas. Menurut Sergiovani (1987), tugas kepala sekolah adalah sebagai perencana, pengambil keputusan, pengorganisasian, mempengaruhi, dan mengevaluasi, di mana tugas tersebut dilaksanakan dalam bidang program sekolah. Dengan demikian maka keberhasilan sebuah sekolah sangat ditentukan oleh peran seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah pada dasarnya mempunyai dua peran utama yaitu sebagai manager dan educational leader. Sebagai manager atau administrator kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah yang meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Sedangkan sebagai pemimpin pendidik, kepala sekolah bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan baik secara administratif maupun secara edukatif. Pengelolaan yang bersifat administratif yang dilakukan oleh kepala sekolah terdiri atas kegiatan-kegiatan bertujuan mengarahkan agar semua orang yang terlibat di sekolah mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Sedangkan pengelolaan edukatif merupakan kegiatan

yang mengarahkan dan membina setiap guru agar melaksanakan tugas pengajaran secara tepat dan benar serta memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk kinerja yang baik dan unggul. Dengan kata lain, peran yang sangat prinsip dari kepala sekolah adalah menyeimbangkan peran gandanya, yakni sebagai pemimpin manajerial dan sebagai pemimpin pendidikan.

Untuk dapat menjalankan peran kepala sekolah tersebut maka seorang kepala sekolah paling tidak telah memiliki program-program yang dapat dilaksanakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah di cita-citakan. Tujuan tersebut dibuatkan dalam sebuah rencana program dan dilaksanakan sesuai dengan kondisi yang ada. Dengan demikian maka sekolah harus mempunyai visi, misi, serta tujuan yang jelas sehingga apa yang ingin dicapai adalah benar-benar menjadi nyata. Visi, misi, dan tujuan ini dibuat secara kelembagaan dan diimplementasikan kedalam program kerja untuk dilaksanakan oleh semua komponen penyelenggara pendidikan. Tidak menutup kemungkinan juga seorang kepala sekolah bisa mempunyai visi, misi, dan tujuan sendiri dalam rangka mengembangkan kemampuannya memimpin sekolah dan sepanjang visi, misi, dan tujuan tersebut tidak bertentangan dengan visi, misi, dan tujuan yang sudah ada secara kelembagaan.

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut atau personil lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama (Tim Dosen Administrasi, 2009). Lebih lanjut (Arifin, 2008) mengatakan bahwa visi (vision) pandangan atau ide-ide (kepala sekolah) tertentu mengenai apa yang mereka inginkan terhadap sekolah. Terkait dengan itu maka visi sebagaimana hasil temuan yang diperoleh dinyatakan bahwa kepala sekolah orangnya ingin maju dan menginginkan supaya sekolah ini juga maju. Ini menunjukkan bahwa ada harapan, ide-ide atau cita-cita yang ingin dicapai oleh seorang kepala sekolah. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut kepala sekolah melakukan banyak hal diantaranya sebagaimana dalam temuan penelitian yang menyatakan bahwa Untuk mencapai visi kepala sekolah mempersiapkan berbagai hal terutama SDM. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan kepala sekolah guru dituntut untuk bekerja keras, dan selalu melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran untuk meningkatkan prestasi anak.

Dalam konteks ini, maka seorang kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang dapat diandalkan dalam rangka melaksanakan program-program yang telah ditetapkan. Kompetensi menurut Mogvist (2003) digambarkan sebagai suatu sudut keadaan yang nyata berkenaan dengan individu dan pekerjaan. Menurut Littell (1984) kompetensi sebagai suatu kekuatan mental fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktek. Sedangkan menurut Kenezovich (1984) memberikan pemahaman bahwa kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan ini merupakan hasil dari penggabungan dari kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan, dan lain-lain yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, Danin (2006) juga mengemukakan bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kemampuan dasar yaitu; (1) kepala sekolah memahami visi organisasi dan memiliki visi kerja yang jelas, (2) kepala sekolah mampu dan mau bekerja keras, (3) kepala sekolah tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan, (4) kepala sekolah memberi layanan secara optimal dengan tetap tampil secara rendah hati, dan (5) kepala sekolah memiliki disiplin kerja yang kuat.

Mengutip Collins-Porras Kertajaya, (2005) menenumukan ada suatu karakteristik generik yang melekat pada organisasi dan perusahaan berumur panjang, adalah adanya *visionary companies*. Yang pertama dan paling mendasar adalah adanya core idiologi dari institusi tersebut, yang terdiri dari core values dan purpose. *Core values* merupakan nilai-nilai mendasar dan otentik dari suatu organisasi, sedangkan purpose adalah *reason for being* atau alasan mengapa sebuah organisasi dibangun. Core idiologi tidak boleh di ubah walaupun lingkungan mengalami perubahan.

Dari pendapat tersebut jika dikaitkan dengan hasil penelitian sebagaimana telah digambarkan di atas maka seorang kepala sekolah selayaknya mempunyai suatu gambaran tentang apa yang menjadi sandaran keberadaan sekolahnya dan nilai-nilai apa yang mendasarinya dalam melangkah kedepan, sehingga kepala sekolah tahu apa yang seharusnya dikerjakan berdasarkan visi, misi, dan program-program yang telah direncanakan sebelumnya untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan temuan penelitian lintas kasus lainnya pada tiga sekolah yang diteliti, diketahui bahwa kepala sekolah tidak secara langsung membuat visi, misi, dan tujuan sendiri. Kepala sekolah di tiga sekolah tersebut menggunakan visi, misi, dan tujuan secara kelembagaan untuk dijalankan bersama seluruh komponen penyelenggara pendidikan yang ada di sekolah. Di satu sisi karena sekolah ini berada di dalam lingkungan pondok pesantren maka seluruh program yang ada disesuaikan dengan apa yang menjadi tujuan pondok. Sementara itu di sisi lain sekolah ini adalah sekolah di bawah naungan instansi pemerintah sehingga apapun yang dilakukan pasti disesuaikan dengan aturan-aturan yang berlaku secara nasional khususnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kebijakan yang diambil oleh ketiga kepala sekolah terteliti lebih banyak mengikuti peraturan yang sudah digariskan dalam kebijakan pondok.

Temuan penelitian lainnya adalah tentang bagaimana implementasi dari sebuah visi, misi, dan tujuan itu dilaksanakan. Temuan penelitian menggambarkan bahwa visi, misi dan tujuan sekolah disosialisasikan melalui rapat dengan guru, pada saat upacara bendera, dan juga pada kesempatan-kesempatan lainnya. Agar visi, misi, dan tujuan itu dapat terlaksana maka banyak hal yang harus dipersiapkan terutama SDM seperti guru harus mempersiapkan diri dengan baik, guru dituntut untuk membaca dan memahami serta melaksanakan visi, misi, dan tujuan tersebut. Dengan demikian maka guru dituntut untuk bekerja keras, dan selalu melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran untuk meningkatkan prestasi anak.

Temuan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah telah melakukan salah satu fungsi manajemen yaitu fungsi pengorganisasian. Berkaitan dengan itu, Stoner (1982) menggambarkan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan. Terry sebagaimana dikutip Sagala (2009) menambahkan bahwa pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.

Pelaksanaan visi, misi, serta tujuan juga tergambar dari program kepala sekolah dalam proses pembelajaran yaitu anak-anak di dibekali ilmu yang

bermanfaat agar dia mampu memahami agama dan menjalankannya dalam kehidupan sehari-hari. Sebelum di ajarkan ilmu pengetahuan yang bersifat duniawi terlebih dahulu ditanamkan pengetahuan agama agar aqidah anak menjadi mantap. Selain meningkatkan prestasi siswa melalui ilmu pengetahuan umum agar mereka dapat bersaing dengan sekolah-sekolah lain juga diberikan pengetahuan agama untuk membentengi diri mereka sehingga yang menjadi harapan sekolah sekolah ini, selain menguasai ilmu pengetahuan umum dia juga menguasai ilmu agama. Selain menerapkan bidang studi pengetahuan umum berdasarkan kurikulum yang berlaku, ada juga pelajaran-pelajaran yang menjadi ciri khas pondok yaitu pengetahuan-pengatahuan tentang agama.

Temuan penelitian di atas menggambarkan bahwa sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan pondok Darul Ulum ini tidak hanya menjadikan prestasi akademik sebagai satu-satunya prioritas untuk mengukur mutu lulusan. Lebih dari itu apakah mutu lulusan tersebut bisa mengamalkan apa yang diperolehnya dari bangku pendidikan. Slamet (2000) mengatakan bahwa, baiknya mutu nilai ujian lulusan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/prilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dapat dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik berupa nilai ulangan umum, ujian sekolah, ujian nasional, karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Terkait dengan prestasi non akademik salah satu program unggulan dari sekolah-sekolah yang diteliti ini adalah peningkatan prestasi dalam bidang penguasaan bahasa khususnya bahasa Inggris dan bahasa Arab. Anak-anak bahkan guru-guru dituntut untuk bisa berbahasa Inggris karena sudah menjadi program yang wajib untuk mendapatkan status sekolah bertaraf internasional.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa untuk mengukur mutu sekolah tidak hanya mengandalkan prestasi akademik saja melainkan juga prestasi non-akademik. Prestasi akademik berkaitan dengan

pengetahuan-pengetahuan yang sudah digariskan dalam kurikulum untuk diajarkan di sekolah, sementara prestasi non akademik bisa diperolehnya melalui pengalaman dan kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukan dalam suatu lingkungan. Penanaman nilai-nilai aqidah adalah bentuk kebiasaan yang apabila itu dilakukan secara terus-menerus maka akan menjadi biasa dan membekas dalam diri anak didik. Yang demikian itu akan di bawanya dalam kehispan dia bermasyarakat dan menjadi contoh bagi masyarakat.

Temuan penelitian lainnya adalah bahwa sekolah selalu berpartisipasi dengan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler baik di dalam maupun di luar pondok. Kegiatan-kegiatan seperti ini dimaksudkan selain untuk mengembangkan bakat, minat serta kreativitas anak didik juga dimaksudkan sebagai sarana dalam menciptakan generasi yang kuat dan tangguh. Artinya kuat dan tangguh itu tidak hanya pada akhlaknya saja tetapi juga fisiknya juga harus kuat dan sehat. Jika ini dapat terlaksana maka akan melahirkan generasi yang sehat baik ilmunya, akhlaknya maupun fisiknya

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berbeda dengan pendidikan lainnya baik dari aspek sistem pendidikan maupun unsur pendidikan yang dimilikinya. Perbedaan dari sistem pendidikannya terlihat dari proses belajar mengajarnya yang cenderung sederhana dan tradisional. Sekalipun juga terdapat pesantren yang memadukannya dengan sistem pendidikan moderen. Yang mencolok dari perbedaan itu adalah perangkatnya baik perangkat lunak (*software*) maupun perangkat keras (*hardware*). Keseluruhan perangkat pendidikan itu merupakan unsur dominan dalam keberadaan pondok pesantren. Bahkan unsur-unsur dominan itu merupakan ciri (karakteristik) khusus pondok pesantren (Gazali, 2002).

Pesantren dalam terminologi keagamaan merupakan institusi pendidikan Islam, namun demikian pesantren secara sosiologis merupakan icon sosial yang memiliki pranata sendiri. Eksistensi pesantren tidak sebatas pendidikan yang di dalamnya terdapat kiyai, santri, asrama, masjid dan sistem pendidikan, lebih dari itu pesantren dengan kewibawaan kultural yang dimiliki mempunyai fungsi-fungsi sosial kemasyarakatan yang luas

(Farchan dan Syarifuddin, 2005).

Pengembangan pendidikan di pesantren adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sebagai langkah memajukan pendidikan pesanten. Untuk mengefektifkan kemajuan pendidikan pesantren harus didorong untuk mengembangkan suatu kebijakan yang serius dan fokus pada peningkatan mutu pendidikan. Terkait dengan itu maka dalam rangka pengembangan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan diperlukan sosok pemimpin yang dapat memajukan lembaga pendidikan tersebut.

Dalam memimpin sebuah pondok pesantren tidak ada gaya kepemimpinan yang spesifik yang berlaku dalam situasi, tetapi bersifat kondisional. Menurut Mastuhu (1990), apabila dilihat dari gayanya kepemimpinan di pondok pesantren (kiyai) terdiri dari berbagai corak, dari yang kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-partnialistik ke diplomayic partisipatif, dan dari laizess fair ke birokratis. Kepemimpinan yang di sangat diharapkan dalam lembaga pendidikan seperti pondok pesantren ini adalah figur seorang kepala sekolah. Karena kepemimpinan di podok pesantren itu identik dengan kiyai maka kepala sekolah yang memimpin sekolah di pondok pesantren juga menjalankan perannya sebagaimana kyai.

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan amanatnya apabila ingin dipercaya dan diikuti harus memiliki sifat kepemimpinan yang senantiasa dapat menjadi pengarah yang didengar ide dan pemikirannya oleh para anggota organisasi. Hal ini tidak semata-mata mereka cerdas membuat keputusan tetapi dibarengi dengan memiliki kepribadian yang dapat dijadikan suritauladan (Tim Dosen Adminitrasi pendidikan, 2009).

Fielder & Chammers sebagaimana dikutip Wahjosumidjo (2002) menyatakan bahwa persoalan kepemimpinan pada dasarnya tidak terlepas dari tiga hal yaitu: (1) bagaimana seorang pemimpin menjadi pemimpin (*how one become leader*), (2) bagaimana pemimpin berperilaku (*how leader*

behave), dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*). Berkaitan dengan pondok pesantren, seorang menjadi pimpinan pondok pesantren bisa jadi karena ciri yang menonjol, perilaku yang menonjol dari dirinya atau mungkin karena faktor situasi dan kondisi. Selanjutnya kepemimpinan seorang pimpinan pondok pesantren amat menentukan dinamisasi pondok pesantren yang dipimpinnya atau sebaliknya melahirkan kejumudan/stagnasi.

Terkait dengan itu maka penelitian terhadap kepemimpinan kepala sekolah ini dilihat dari tiga macam gaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Ketiga macam gaya tersebut akan dibahas berdasarkan hasil temuan penelitian sebagai berikut:

1. Gaya dalam pengambilan keputusan

Cara menganalisis pengambilan keputusan memang sangat bervariasi, Hal yang menarik adalah seringnya para ahli memberikan nama yang berbeda untuk hal yang sama. Gortner (1987) lebih cenderung menganalisis pengambilan keputusan dari sudut metode. Mereka mengatakan bahwa teori organisasi lebih tertarik dengan cara begitu ketimbang memberi perhatian kepada domain pengambilan keputusan. Ada 4 metode dalam proses pengambilan keputusan:

Pertama: adalah metode rasional yang disebut juga metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan. bahkan juga merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis. Ia cukup banyak memperoleh kritik karena dianggap urang realistik, tetapi akhir-akhir ini telah mulai dikaitkan dengan analisis kebijaksanaan sehingga mulai menjadi penting.

Kedua, adalah tawar menawar inkremental (*incremental-bargaining*) yang justru dipandang sebagai model paling mendasar dalam aktivitas politik, yaitu penyelesaian konflik melalui negoisasi. Karakteristik dari inkrementalisme ialah bahwa keputusan tentang suatu kebijakan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil karenanya tidak terlalu jauh dari staus quo. Hasil keputusan diperoleh sebagai jerih paya dari tawar menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negoisasi. Dalam persidangan Badan Perwakilan Rakyat metode ini paling banyak digunakan, bahkan juga dikalangan birokrasi apabila mereka membahas anggaran. Banyak keputusan

politik yang dibuat oleh pemerintah pada dasarnya bertolak dari proses inkrementalisme.

Ketiga, yang disebut metode agregatif (*aggregative method*) mencakup antara lain tehnik Delphi dan tehnik pengambilan keputusan yang berkaitan. Seringkali metode ini memanfaatkan konsultan dan tim-tim staf yang bekerja keras dalam merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan politik. Konsensus dan peran serta merupakan karakteristik utama dari metode agregatif.

Keempat, yang disebut sebagai metode keranjang sampah (*the garbage-can*) atau *nondecision-making model*) yang dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model keranjang sampah menolak model rasional, bahkan rasional-inkremental yang sederhana sekalipun. Ia lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan, pada isu yang bermacam-macam dari peserta pengambil keputusan, dan pada masalah-masalah yang timbul pada saat itu. Sering kali keputusan yang diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari perdebatan dalam suatu kelompok. Dalam membahas alternatif-alternatif justru yang paling banyak diungkapkan adalah tujuan dan sasaran, tetapi tidak mengevaluasi cara terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Pembahasan tentang pengambilan keputusan diwarnai oleh kepentingan pribadi, klik, persekutuan, mitos, konflik, pujian dan tuduhan, menggalang persahabatan baru, melepas ikatan lama, mencari kebenaran dan menampilkan kekuasaan.

Adapun bentuk yang paling lazim (tradisional) dalam proses pengambilan keputusan adalah dengan cara interaksi tatap muka. Oleh karena itu teknik-teknik *brainstorming* (sumbang saran), *nominal group* (kelompok nominal), dan *delphi* telah dianggap sebagai cara yang baik dalam rangka meminimalkan berbagai masalah yang timbul di dalam interaksi kelompok.

Ada tiga hal yang tidak bisa dilepaskan oleh seorang pemimpin terkait dengan kepemimpinannya yaitu kewibawaan, kemampuan dan kekuasaan (Kartono, 1988).

- a. kemampuan yaitu segenap daya kesanggupan, kecakapan dan kekuatan yang terdapat pada individu untuk bertingkah laku, khususnya berperilaku sebagai pemimpin.

- b. kewibawaan yaitu seorang pemimpin perlu memiliki wibawa sehingga bisa mengajak, memimpin dan atau mempengaruhi orang atau lembaga yang dipimpinnya untuk bergandengan tangan menuju cita-cita bersama.
- c. kekuasaan yaitu kekuasaan, kekuatan, pengaruh, otoritas untuk mempengaruhi atau mengarahkan pengikutnya. Namun perlu ditegaskan bahwa seorang pemimpin tidak cukup dengan mengandalkan power atau kekuasaan yang dimilikinya berdasarkan posisinya tetapi juga harus dibarengi dengan kekuasaan atau kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin. Gary Yulk menyatakan bahwa positional power (kekuasaan atau otoritas berdasarkan posisi) tidak menjamin kesuksesan seorang pemimpin, karena itulah positional power tersebut harus dibarengi dengan personal power seperti expert (keahlian), kewibawaan dan lain-lain yang terkait dengan kepemimpinannya.

Penjelasan di atas jika dikaitkan dengan gaya dalam pengambilan keputusan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan maka ada tiga hal yang harus dimiliki seorang kepala sekolah yaitu, adanya kekuasaan, keahlian dan kewibawaan. Bahwa status dari tiga sekolah yang diteliti ini adalah sekolah negeri, dan dalam penyelenggaraannya dilakukan di dalam lingkungan pondok pesantren, maka bagaimana seorang kepala sekolah dapat menerapkan gayanya sebagai pemimpin tentunya memiliki karakteristik tersendiri sebagaimana pada umumnya. Memang bukan merupakan suatu hal yang umum dikenal, namun pada kenyataannya bahwa penyelenggaraan sekolah selama ini berjalan dan belum mendapatkan suatu kendala yang berarti.

Terkait dengan itu maka model penyelenggaraan pendidikannya memiliki suatu keunikan di mana sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap dua institusi yang berbeda yaitu institusi pemerintah dalam hal ini Kemendiknas dan Kemenag serta pihak pondok pesantren. Dengan demikian maka kebijakan-kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah tidak sertamerta untuk dilaksanakan sebelum mendapatkan restu atau persetujuan dari kedua belah pihak. Sebagaimana hasil penelitian yang menggambarkan bahwa kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu berkonsultasi baik dengan pihak instansi penyelenggara pendidikan sebagai atasan langsung maupun pihak Pondok Pesantren. Temuan lainnya yang terkait

dengan itu misalnya penentuan hari libur sekolah yang tidak sama dengan sekolah pada umumnya. Misalnya hari minggu atau hari libur lainnya yang tidak terkait dengan kepentingan pondok sekolah tidak diliburkan dan tetap bersekolah sebagaimana hari biasa, sebagaimana ungkapan dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa khusus hari libur tertentu, pihak sekolah selalu mengikuti kebijakan yang dikeluarkan oleh Pondok Pesantren.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa selain kepala sekolah sebagai pemimpin untuk memimpin bawahannya yaitu guru-guru dan segenap penyelenggara pendidikan di sekolah tetapi dia juga mempunyai pemimpin di atasnya yang secara institusional dapat memiliki kebijakan melebihi kebijakannya sendiri sebagai kepala sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut maka seorang kepala sekolah harus mempunyai strategi-strategi tertentu agar kebijakan-kebijakan yang diambil tersebut tidak bertentangan dengan kebijakan yang mungkin sudah ditetapkan berdasarkan keputusan institusi. Strategi yang dipakai adalah konsultasi sebagai wujud dari suatu komunikasi dua arah yang oleh Hersey dan Blanchard (1982) digambarkan bahwa komunikasi dua arah membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuat keputusan tetap ada pada pemimpin.

Strategi lain yang diterapkan kepala sekolah sebagaimana hasil penelitian adalah bahwa dalam pengambilan keputusan kepala sekolah bersikap fleksibel dan tidak memihak pada salah satu pihak bahkan ada kecenderungan mengakomodasi kepentingan kedua belah pihak. Sikap ini sebagai suatu wujud dalam rangka menjaga kesetabilan dan konduktifitas dari iklim kerja yang dibangun. Di sini kepala sekolah memainkan peran kepemimpinannya secara organisasional, yang oleh Arifin (1999) disebutkan sebagai kepiawaian kepala sekolah menciptakan hubungan *loose coupling* dan merubah struktur dan iklim birokrasi menjadi menyenangkan (*comfortable bureaucies*). Dengan demikian maka dapat diukur suatu keberhasilan berdasarkan pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi (Burhanudin, 2002).

Pondok pesantren pada umumnya dipimpin oleh seorang kiyai. Keberhasilan sebuah pondok pesantren sangat ditentukan oleh peran kiyai. Bawani (1993) menyatakan bahwa begitu urgen dan esensialnya

kedudukan kiyai, karena dialah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pimpinan dan sekaligus terkadang pemilik tunggal sebuah pondok pesantren. Itulah sebabnya banyak pesantren akhirnya bubar, lantaran ditinggal wafat kiyainya, sementara dia tidak memiliki keturunan yang dapat meneruskan usahanya.

Kasus pada tiga sekolah yang diteliti ini agak berbeda dengan pondok pesantren pada umumnya, dimana keluarga kiyai sendiri tidak diperkenankan menjadi pimpinan di sekolah. Sebagaimana hasil temuan dalam penelitian yang menyatakan bahwa keluarga Kiyai secara tertulis tidak diperbolehkan menjadi kepala sekolah untuk menghindari kesewenang-wenangan dalam mengambil kebijakan. Ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di pondok pesantren Darul Ulum ini sudah mulai bergeser dari peran-peran kiyai dan keluarganya walaupun pimpinan tertinggi dalam pengelolaan itu masih di atur oleh seorang kiyai. Untuk tidak menghilangkan warna pondok pesantren sebagai lembaga yang mengedepankan misi ke Islaman, maka walaupun di pondok ini secara kelembagaan boleh dikatakan menjadi milik pemerintah, namun dalam penyelenggaraannya masih terikat dengan aturan-aturan yang dikeluarkan pondok. Pihak Pondok Pesantren masih dapat menolak atau menerima setiap keputusan yang dikeluarkan oleh instansi penyelenggara pendidikan yang kedudukannya berada di Pondok pesantren. Dalam soal kepemimpinan misalnya kepala sekolah yang diangkat oleh instansi penyelenggara pendidikan (Kemendiknas dan Kemenag) harus mendapat sepetahuan dari pihak pondok. Pondok mempunyai tuntutan dan selama ini dilaksanakan adalah bahwa kepala sekolah yang memimpin sekolah di pondok ini harus mendapat rekomendasi dari pimpinan pondok dan pondok dengan tegas menetapkannya dalam kebijakan sebagaimana pernyataan dalam hasil penelitian adalah bahwa untuk menjaga kestabilan penyelenggaraan pondok maka kepala sekolah harus berasal dari alumni atau yang pernah mondok di pesantren ini.

Dari uraian di atas dapat digambarkan bahwa penyelenggaraan pendidikan di pondok ini tidak secara langsung dikelola oleh pondok namun masih mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kebijakan-kebijakan tentang penyelenggaraan pondok. Kepala sekolah walaupun tidak berasal dari keluarga kiyai tetapi karena tuntutan harus berasal dari alumni maka hal ini masih menunjukkan

bahwa peran pimpinan pondok masih sangat tinggi. Kepala sekolah hanya memerankan dirinya sebagai pimpinan untuk menjalankan sekolah secara administratif sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang merupakan kewenangan seorang pemimpin tapi tidak dijalankan secara maksimal karena setiap kebijakan harus dikonsultasikan dengan pimpinan pondok.

Jika dilihat dari fungsi dan peran kepemimpinan maka sangatlah bertentangan dengan teori-teori yang ada seperti Manulang (1994) yang menyatakan bahwa tanggung jawab utama sebuah organisasi berada ditangan pucuk pimpinan dan diharuskan menjunjung pelaksanaan fungsi dan pelaksanaannya agar sesuai dengan tujuan. Owens (1981) juga mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan sangat penting karena akan terjadi proses interaktif antara pimpinan dengan kelompoknya.

Berdasarkan peran, fungsi dan tanggung jawab tersebut maka yang diharapkan adalah melalui kepemimpinan seorang kepala sekolah, secara kelembagaan sekolah tersebut dapat berjalan dengan baik. Ternyata teori-teori tersebut tidak berlaku di pondok pesantren Darul Ulum. Secara kelembagaan sekolah berjalan dan tidak mendapatkan hambatan. Kepala sekolah dan segenap perangkat penmyelenggara di sekolah tersebut selalu menunjukkan sikap “*samikna wa atha’na*” (kami dengar dan kami taati/patuhi), sikap yang patuh pada kiyai dengan aturan-aturan yang sudah digariskan di dalam kebijakan pondok pesantren. Sementara itu instansi penyelenggara juga tidak secara langsung mengintervensi semua kebijakan yang dikeluarkan oleh pondok pesantren dan kesan yang diperoleh dari selama penelitian adalah instansi penyelenggara juga menunjukkan sikap yang sama yaitu “*samikna wa atha’na*” (kami dengar dan kami taati/patuhi).

2. Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan

Wujud dari sebuah interaksi dalam sebuah organisasi adalah melalui komunikasi. Kepala sekolah dan guru memiliki hubungan timabl balik dan saling tergantung dalam berbagai kegiatan sekolah. Maksudnya adalah antara kepala sekolah dan guru harus menjalin hubungan komunikasi, informasi dan edukasi untuk kelancaran kegiatan di sekolah. Seorang pemimpin dapat melakukan komunikasi dengan bawahan untuk memberikan informasi yang diperlukan. Rival (2003) komunikasi merupakan salah satu cara sebagai seorang pemimpin

untuk memberi tahu, menyampaikan maksud dan tujuan kepada bawahannya.

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik. Sekolah sebagai suatu organisasi, di mana terdapat orang baik sebagai individu maupun sebagai suatu kelompok sosial, meletakkan dasar kerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang dalam hal ini adalah tujuan sekolah/pendidikan. Jika hakekat manajemen adalah bekerja bersama melalui orang lain, maka perilaku manajemen kepala sekolah itu akan terwujud dalam bekerja bersama dan melalui rekan/staf guru, tata usaha, dan murid (Mantja, 2010).

Kerjasama yang dibangun dapat diwujudkan melalui interaksi dengan bawahan yang dapat dilakukan melalui dua cara yaitu secara formal misalnya melalui rapat-rapat, supervisi di kelas dan lain-lain. Sedangkan secara informal bisa dilakukan pada saat senggang seperti jam istirahat ataupun waktu lainnya di luar proses belajar mengajar. Rosmiyati (2009) menggambarkan ini sebagai suatu keterampilan dalam hubungan insani. Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua hubungan yang bisa di kita hadapi dalam kehidupan sehari-hari yaitu (1) hubungan fungsional atau hubungan formal, dan (2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel, ialah hubungan yang tidak di dasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

Untuk itu maka seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya berinteraksi dengan orang-orang dan dalam interaksi itu kepala sekolah harus menciptakan suatu suasana yang kondusif dengan menunjukkan sikap dan perilaku serta moral kerja yang baik terhadap bawahan yang dipimpinnya. Sikap dan moral kerja serta etika merupakan suatu nilai yang sangat penting karena itu menjadi contoh yang bisa diikuti oleh bawahannya.

Selanjutnya dalam penelitian ini terlihat bahwa kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahannya yakni guru dan staf, termasuk siswa adalah kemampuannya memberikan keteladanan (*uswah hasanah*). Dengan contoh yang baik yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, maka para guru merasa terpanggil dan termotivasi

dari dalam untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya disekolah dengan sepenuh hati.

Hasil penelitian yang yang terkait dengan pernyataan tersebut di atas adalah bahwa bahwa kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah dan penuh rasa kekeluargaan dalam pergaulan sehari-hari di sekolah. Kepala sekolah sangat berhati-hati kalau ngomong dengan guru. Kepala sekolah selalu menjaga perasaan orang sehingga kalau memulai pembicaraan beliau biasanya mendahului dengan ucapan “mohon maaf kalau yang saya katakan ini kurang berkenan dihati Bapak atau Ibu”. Hasil peneltian lainnya adalah kepala sekolah orangnya fleksibel, ramah, rendah hati dan humanis serta santun dalam bertutur. Kepala sekolah orangnya baik dan selalu menyenangkan dalam berbicara.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kepala sekolah lebih mengedepankan nilai-nilai etika dan moral dalam kepemimpinannya. Sehubungan dengan keberadaan sekolah yang berlatar belakang pondok maka sikap ini menjadi tolak ukur dalam mencapai keberhasilan suatu tujuan. Hal ini menggambarkan bahwa kepala sekolah lebih mengedepankan kepentingan sekolah dengan menerapkan sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan. Kepala sekolah tidak menggunakan kewenangannya sebagai pemimpin untuk memberikan tekanan-tekanan kepada guru-guru.

Berdasarkan hal tersebut, Sagala (2010) menegaskan bahwa salah satu hal penting dari moral kerja kepala sekolah adalah melihat kepentingan sekolah. Dengan demikian kepala sekolah bekerja bukan untuk memenuhi instruksi yang diselimuti ambisi pribadi dan hal-hal lain yang tidak untuk memajukan sekolah. Selanjutnya di jelaskan bahwa kepemimpinan di lembaga sekolah yang diperankan oleh kepala sekolah adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan akan tercapai jika kepala sekolah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah yang berkualitas dan menjadi yang terbaik di daerahnya.

Rosmiyati, (2009) juga menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dapat memainkan perannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan

moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Adapun persyaratan-persyaratan kepribadian seorang pemimpin yang baik adalah: (1) rendah hati, (2) bersifat suka menolong, (3) sabar dan memiliki kesetabilan emosi, (3) percaya kepada diri sendiri, (5) jujur, adil dan dapat dipercaya, dan (6) keahlian dalam jabatan. Persyaratan-persyaratan kepemimpinan sebagaimana disebutkan itu menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemauan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaan pemimpin.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa sebagian besar dari persyaratan kepribadian itu telah dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga kepala sekolah mendapatkan respon positif terhadap kepemimpinannya. Dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kepala sekolah menerapkan sistem kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan. Dalam kerja sama itu nampak bahwa kepala sekolah tidak menjadikan dirinya sebagai orang yang paling tau dalam semua urusan. Pola kepemimpinan yang dijalankan adalah melakukan pembinaan terhadap guru dengan menempatkan guru sebagai mitra dalam kerja. Sebagaimana ungkapan dalam hasil temuan penelitian lintas situs yaitu kepala sekolah menganggap guru seperti teman dan keluarga sehingga guru merasa tidak segan-segan untuk bertanya kalau ada masalah. Mantja (2010) menjelaskan bahwa sebagai supervisor maka perannya adalah bertanggung jawab dalam memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah.

Dalam proses interaksi dengan bawahan tentunya yang harus diperhatikan adalah bagaimana menjaga etika dalam pergaulan. Sebagaimana dipaparkan di atas bahwa kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dengan mengedepankan etika, nilai dan moral, maka ada nuansa agamis yang terjadi dalam pergaulan di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan sikap yang patut di tiru sehingga apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik. Hasil penelitian menggambarkan bahwa ada kesan-kesan yang di bawah dalam pergaulan tersebut adalah kepala sekolah selalu memberikan nasehat-nasehat kepada guru-guru untuk tetap menjaga pergaulan baik antar sesama guru maupun dengan siswa. Ungkapan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah bahwa dalam berinteraksi kepala

sekolah selalu berlandaskan pada ajaran agama yang mengajarkan tentang pergaulan.

Dengan latar belakan pondok sebagai pusat pengajaran pengetahuan agama, maka kedudukan kepala sekolah dalam kesehariannya sama seperti kiyai. Eksistensi sebagai pemimpin di maknai sebagai panutan utama, sehingga apapun ucapan, tindakan, dan sikapnya guru-guru dan siswa akan mematuhi. Dari pemaknaan inilah kemudian melahirkan budaya “*samikna wa atha’na*” (kami dengar dan kami taati/patuhi). Budaya tersebut telah tercermin dalam kehidupan sehari-hari di pondok bahkan budaya ini telah di anut dan menjadi tradisi yang sangat ditaati. Dengan demikian dalam semua tindakan yang dilakukan haruslah berpedoman pada budaya pesantren yang di dasari dari Al-Qur’an dan Assunnah. Dari pemaknaan ini lalu melahirkan perilaku yang berciri khas pondok pesantren. Budaya pesantren yang diterapkan kepala sekolah merupakan sebuah bentuk interaksi dari relasi sosial antara guru dan kepala sekolah, guru dan siswa serta siswa dan kepala sekolah. Semuanya itu dibangun atas dasar kepercayaan, bukan karena kekuasaan.

3. Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Dalam sebuah organisasi seperti lembaga pendidikan selain kepala sekolah dan guru-guru serta perangkat pendidikan lainnya yang berada di sekolah, terdapat juga unsur lainnya yang turut bertanggung jawab dalam mendukung terlaksananya proses pendidikan. Unsur yang disebut sebagai *stakeholder* itu memegang peranan yang cukup penting, yaitu berpartisipasi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan sekolah. Semua unsur sekolah tersebut harus mendukung proses manajerial yang dilakukan oleh kepala sekolah, dan menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif sehingga terjalin kerja sama yang baik, secara internal maupun eksternal sekolah agar kegiatan dan semua hubungan di dalam sekolah dapat berjalan secara harmonis guna mencapai taraf produktivitas dan kepuasan yang tinggi. Kaitan dengan itu kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing dan mengerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Depdikbud, 1999).

Pemimpin pada suatu organisasi termasuk kepala sekolah akan menghadapi situasi yang berbeda. Oleh karena itu seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya akan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan situasi organisasi yang dipimpinnya. Hal ini berarti bahwa betapa pentingnya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memimpin yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi serta fleksibel dalam arti dapat menyesuaikan dengan kematangan bahawannya dan situasi organisasinya. Hal ini membutuhkan adanya interaksi yang dilakukan seorang pemimpin yaitu membangun komunikasi yang baik dengan semua unsur yang ada termasuk *stakeholder*. Interaksi itu dibangun dengan gaya yang fleksibel serta tetap menjaga etika karena yang dihadapi kepala sekolah ini bukan bawahan. Seorang yang menjadi pimpinan dituntut sedapat mungkin untuk fleksibel, gaya kepemimpinannya harus dilengkapi dengan pertimbangan situasi khusus dan keterlibatan individu, sebagaimana hasil temuan yang dipaparkan pada temuan lintas situs yang menyatakan bahwa kepala sekolah dalam berinteraksi dengan *stakeholder* selalu menjaga etika dan fleksibel. Sikap yang ditunjukkan kepala sekolah dalam melakukan interaksi seperti ini adalah kepala sekolah menjaga hubungan yang harmonis antara sekolah dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) sehingga proses pendidikan yang berjalan disekolah dapat dilaksanakan dengan baik dan mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan.

Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan kepala sekolah sebagai pemimpin maka kepala sekolah harus menjalankan peran kepemimpinannya yang bersifat hakiki. menurut Siagian (1994) sifat-sifat hakiki tersebut adalah:

- a. pemimpin sebagai penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan sasarannya.
- b. pemimpin sebagai wakil dan dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai *stakeholder*.
- c. pemimpin sebagai komunikator yang efektif, pemelihara hubungan yang baik keluar maupun kedalam dilakukan melalui proses komunikasi baik secara lisan maupun tulisan.

- d. pemimpin sebagai mediator yang handal khususnya dalam membatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja dan antara berbagai kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya, dan
- e. pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, obyektif, dan netral, maksudnya dalam suatu organisasi tidak ada tujuan atau sasaran kelompok yang bersifat mutually exclusive, tetapi didasarkan pada prinsip simbiosis mutualisme.

Stakeholder yang berhubungan dengan sekolah ini adalah para pemangku kepentingan yang berhubungan langsung dengan pondok yaitu pihak instansi penyelenggara pendidikan (Kemendiknas dan Kemenag), pimpinan pondok pesantren, dan majelis pondok. Kedudukan masing-masing *stakeholder* ini adalah sama-sama dapat berperan dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan kepentingan sekolah secara langsung.

Ketika kepentingan sekolah itu berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum nasional maka interaksi yang dilakukan kepala sekolah adalah bersama instansi penyelenggara pendidikan. Sementara itu jika kepentingan sekolah itu berkaitan dengan kurikulum pendidikan agama ataupun hal-hal yang menyangkut kepentingan pondok dan satri maka interaksi yang dilakukan adalah bersama pimpinan pondok dan majelis pondok. Kedudukan instansi penyelenggara adalah merupakan atasan langsung dari kepala sekolah karena statusnya sebagai pegawai negeri sementara kedudukan pimpinan pondok pesantren adalah atasan pemilik pondok. Sedangkan kedudukan majelis pondok pada dasarnya adalah sama dengan komite sekolah yang berlaku pada sekolah umum lainnya di luar pondok ini. Walaupun secara organisasi di pondok ini ada komite sekolah namun komite sekolah ini tidak berjalan karena semua tugas-tugas komite sudah dilaksanakan oleh majelis pondok pesantren.

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap bentuk-bentuk interaksi yang dilakukan kepala sekolah ditemukan bahwa kepala sekolah dalam berinteraksi dengan *stakeholder* dilakukan melalui audiensi, dan rapat-rapat formal dan juga informal. Kepala sekolah dalam berinteraksi dengan *stakeholder* dalam bentuk audiensi, dan rapat-rapat untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan sekolah kedepan.

Temuan penelitian ini menggambarkan bahwa bentuk interaksi dengan para *stakeholder* yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan menggunakan media audiensi dan rapat-rapat baik formal maupun informal. Melalui media ini kepala sekolah dapat menyampaikan berbagai hal tentang kebijakan-kebijakan ataupun keinginan-keinginan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan sekolah.

Proses interaksi melalui audiensi ini dilaksanakan dengan cara sekolah yang mengundang para *stakeholder* kesekolah ataupun kepala sekolah mendatangi *stakeholder* untuk menyampaikan permasalahan. Hubungan komunikasi ini penting dilakukan kepala sekolah dalam rangka membangun sistem informasi. Sehubungan dengan itu Shrode dan Voich (1994) sebagaimana dikutip Muhataram (2009) mengatakan bahwa informasi merupakan sumber dasar bagi organisasi dan esensial agar operasionalisasi dan manajemen berfungsi secara efektif.

Secara umum dikatakan bahwa hubungan yang dibangun kepala sekolah dimaknai sebagai hubungan komunikasi dengan tujuan meningkatkan pengertian antara kepala sekolah dan para *stakeholder* akan kebutuhan dan pelaksanaan pendidikan serta adanya upaya untuk memperbaiki sekolah. Interaksi yang dilakukan kepala sekolah ini berlangsung dalam berbagai moment yang salah satu diantaranya adalah moment di awal tahun pelajaran.

Salah satu hasil penelitian yang ditemukan terkait interaksi kepala sekolah dengan *stakeholder* dari majelis pondok adalah bahwa ada interaksi dengan majelis pondok melalui rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran,. Dalam rapat tersebut membicarakan tentang hal-hal yang berhubungan dengan sumbangan orang tua/wali murid, pengadaan sarana prasarana, dan juga pengawasan.

Temuan penelitian ini menggambarkan bahwa kepala sekolah secara efektif memerdayakan seluruh potensi kelembagaan yang ada dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk kepentingan sekolah yang dipimpinnya. Sagala (2010) menyebutnya sebagai kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah yang efektif dalam mengelola program dan kegiatan pendidikan adalah yang mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian, dan inovasi kurikulum di sekolah yang dipimpinnya. Memberdayakan seluruh potensi kelembagaan berarti

mendayagunakan seluruh potensi secara proporsional, benar, dan jujur atau tidak pilih kasih. Memberikan tugas pada orang dengan prioritas utama sesuai bidangnya. Cara kerja yang demikian itu adalah cara kerja profesional dan beretika, mengedepankan cara kerja objektif menghindari cara kerja yang subjektif.

Tingkat efisiensi dalam pelaksanaan program pendidikan pesantren diukur sejauhmana institusi ini mendayagunakan potensi, kondisi, energi, kegiatan, kinerja dan seluruh *resources* yang dimilikinya. Sukiwa (1997) memberikan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat efisiensi tersebut antara lain: (1) kerjasama diantara para anggotanya, (2) motivasi, sebagaimana yang ditampilkan menurut gagasan mereka dedikasi manunggal yang diarahkan pada pekerjaannya, (3) prosedur-prosedur yang bertujuan dan menghasilkan pekerjaan yang baik, dan (4) supervisi yang menjamin iklim kerja yang sehat.

Adapun tingkat efektivitas berhubungan sejauhmana manajemen pesantren memiliki efek/pengaruh terhadap pencapaian sasaran/tujuan dan kualitas layanan termasuk kepuasan yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan dengan proses dan hasil-hasil dari program pendidikan tersebut. Sedangkan tingkat kesinambungan menunjukkan derajat kemampuannya untuk bertahan dan terus mengembangkan, meningkatkan kinerja institusi serta pengelolaannya yang harus ditunjang oleh sumber-sumber keuangan yang memadai dan kemampuannya untuk memberikan kepuasan bagi *stakeholder*.

Temuan penelitian lainnya adalah bahwa dalam interaksinya dengan stakeholder kepala sekolah juga menunjukkan sikap ramah, kekeluargaan, dan selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh *stakeholder* yang ada. Hal yang sama sebagaimana dilakukan dalam interaksi terhadap bawahan, di mana berdasarkan pada latar belakang pendidikan pondok adalah berbasis agama maka segala tindak tanduk dan perilaku yang ditunjukkan oleh warga pondok adalah termasuk kepala sekolah didasarkan/berpedoman Al-Qur'an dan Assunnah.

Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Sekolah

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, bahwa peran seorang kepala sekolah sangat penting dalam memajukan sekolah. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda. Demikian juga dengan para pengikut. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Pemimpin berbeda satu sama lain. Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya. Karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi-organisasi perlu memperbarui diri mereka sendiri, dan gaya kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, banyak pendapat pernah dikemukakan. Salah satu diantaranya ialah yang diajukan oleh Fred Fielder yang dalam bukunya "*A Theory of Leadership Effectiveness*" (1997). Disebutkan penerapan gaya kepemimpinan tersebut sangat ditentukan oleh situasi dan kondisi. Situasi dan kondisi yang dimaksud ditentukan oleh tiga unsur utama yaitu:

1. Hubungan pemimpin dengan bawahan

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan, perlu dikaji dahulu hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Apakah hubungan tersebut baik apa tidak. Apakah bawahan percaya serta loyal kepada pemimpin.

2. Struktur tugas

Setelah itu dilanjutkan dengan mengkaji struktur tugas yang ada dalam organisasi yang meliputi jenis dan pembagian tugas antar karyawan. Apakah pengaturannya telah baik apa tidak serta apakah tugas tersebut cukup dijelaskan atau tidak.

3. Derajat kekuasaan yang dimiliki pimpinan

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mengkaji derajat kekuasaan yang dimiliki oleh pimpinan. Sampai seberapa jauh wewenang yang dimiliki, serta seberapa jauh pula wewenang tersebut didukung oleh peraturan dan berbagai ketentuan yang ada dan ataupun oleh pimpinan lain yang lebih tinggi.

Sehubungan dengan itu sebagaimana dalam konsep tujuan kepemimpinan yaitu merupakan suatu ilmu dan seni tentang bagaimana mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk mencapai suatu tujuan tertentu, maka apa yang telah dilakukan kepala sekolah akan mendapatkan respon dari bawahan atau orang-orang yang dipimpinnya. Respon di maksud adalah bagaimana para bawahan dapat menilai keberhasilan dari gaya kepemimpinan yang telah dijalankan kepala sekolah selama memimpin. Hasil penelitian lintas situs ditemukan bahwa para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah. Pandangan ini menggambarkan bahwa kepala sekolah telah berhasil dalam menerapkan gaya kepemimpinannya yang fleksibel dan cara memberikan motivasi dalam memberdayakan para bawahannya sehingga mereka dapat menjalankan fungsi dan tugas masing-masing. Sikap dan perilaku seperti ini juga ditemukan dalam penelitian yang juga menggambarkan bahwa dengan adanya pola kepemimpinan yang fleksibel maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi guru serta meningkatkan kinerjanya

Perilaku yang ditunjukkan kepala sekolah berdasarkan hasil penelitian di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh semua bawahannya. Kepala sekolah telah berperan sebagai orang yang berada pada posisi terdepan dalam kelompoknya yaitu berada pada posisi di tengah-tengah guru, karyawan dan siswa sekolahnya. Sehubungan dengan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya maka menurut Mulyasa (2002) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya. Sedangkan menurut Davis (1990) pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya diacu sebagai gaya kepemimpinan. Thoha (1995) menerangkan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku yang

digunakan seorang pada saat orang mencoba mempengaruhi orang perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Berdasarkan pandangan-pandangan teoritis di atas dapat digambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang telah diterapkan kepala sekolah tersebut telah mencerminkan sikap kepala sekolah yang mendayagunakan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Hasil penelitian lainnya adalah bahwa banyak prestasi yang dimiliki sekolah karena kinerja guru yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menggambarkan bahwa kepala sekolah memerankan dirinya selaku pemimpin dalam kegiatan instruksional. Kepemimpinan instruksional ini, merupakan salahsatu karakteristik pada sekolah unggul. Kepemimpinan instruksional, diinterpretasikan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan perkembangan belajar siswa. Kelancaran proses belajar-mengajar menjadi titik perhatian penting dalam kepemimpinan instruksional.

Menurut Matluck (1987), kepemimpinan oleh kepala sekolah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran. Penekanannya adalah bagaimana kepala sekolah harus melakukan kegiatannya, agar guru bisa melaksanakan pengajaran dengan kualitas yang tinggi. Hal ini juga dikomentari oleh Brookover dkk (1982), dengan menyatakan, bahwa kepala sekolah berperan aktif sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, dan meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi lebih tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah, atau kepemimpinan oleh kelompok guru, diperlukan untuk memulai dan memelihara proses perbaikan di sekolah. Pemimpin sekolah yang efektif, senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran, dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. Evaluasi terhadap kemajuan siswa, koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan pengajaran kepada guru juga dilakukan secara aktif. Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif, dan memberikan semangat dan motifasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya.

Setiap organisasi menginginkan agar pelaksanaan kerja dan penggunaan sumber daya tersebut benar-benar dapat berdaya guna. Dengan demikian perlu adanya pengaturan, pengarahan dan pendayagunaan. Usaha mengatur dan mengarahkan sumber daya ini, baik manusia

maupun peralatannya disebut manajemen. Keefektifan suatu organisasi dapat tercapai apabila manajemen dapat memusatkan perhatiannya baik pada produksi maupun pada manusianya.

Untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi tentunya dibutuhkan seorang pemimpin (*leader*) yang dapat melaksanakan tugas atau fungsi manajemen. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian timbul pertanyaan yang membuat seorang pemimpin efektif? Apa hampir semua orang, bila diajukan pertanyaan itu akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dalam organisasi. Perlu dicatat bahwa kenyataan menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin tidaklah mutlak ditentukan oleh sifat-sifat pribadi yang dimilikinya saja, tetapi juga ditentukan oleh karakteristik tugas, situasi, kebijakan dan pelaksanaannya dalam organisasi (Campbell, 1970).

Efektivitas kepemimpinan antara lain dapat dinilai melalui teori *Path-Goal*. Dalam teori ini disampaikan bahwa fungsi utama pemimpin adalah mengklarifikasi dan menetapkan tujuan bersama bawahannya, memantu mereka menemukan cara terbaik untuk mencapai tujuan serta menghilangkan hambatan yang mungkin ada. Dalam teori ini perilaku kepemimpinan dibagi menjadi 4 kelompok besar, yaitu: (1) kepemimpinan suportif, yang memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, amat memperhatikan kesejahteraan mereka serta menciptakan suasana kerja yang sehat dan nyaman; (2) kepemimpinan partisipatif, yang memungkinkan bawahan mengambil peran dalam pengambilan keputusan atasannya. Cara ini akan meningkatkan motivasi kerja; (3) kepemimpinan instrumental, yang memberikan kepada bawahan petunjuk/pegangan yang agak rinci dan memberi tahu apa yang diinginkan dari mereka; (4) kepemimpinan yang berorientasi pada hasil, dimana diciptakan tujuan

yang menantang, dilakukan perbaikan kinerja disertai keyakinan bahwa bawahan akan dapat mencapai tujuan mereka (Hersey & Blanchard, 1992)

Ken Blanchard dan Marc Muchnick (2004) dalam bukunya ”*The Leadership Pill*” menyatakan bahwa kepemimpinan menjadi efektif apabila dimulai dari *self-leadership* setiap anggota, kepemimpinan bersifat dua arah. Kunci kepemimpinan yang efektif terletak pada hubungan yang dibentuk bersama tim. Formula rahasia yang kedua ini berakar dari berbagi informasi. Membagikan gambaran besar akan menjadikan setiap orang berada di halaman sama. Selain itu pujian juga merupakan hal yang penting dalam kepemimpinan. Pujian yang efektif apabila diberikan secara spesifik, tulus, dan dengan cepat setelah kejadian yang layak beroleh pujian terjadi. Ada kalanya kita menjumpai pekerja yang berkinerja kurang baik. Namun kita juga harus mengakui kalau si pekerja itu masih memiliki kemampuan dan kesempatan untuk berkerja lebih baik. Pencapaian yang tertinggi dari seorang pemimpin adalah memperoleh respek dan kepercayaan.



BAB VII

KONKLUSI

Berdasarkan hasil pemaparan data dan temuan penelitian serta pembahasan temuan penelitian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Visi, Misi, dan Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memimpin Sekolah Negeri di Pondok Pesantren

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa visi, misi dan tujuan kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin sekolah negeri di pondok pesantren diilhami dari visi besar pendiri, dan visi, misi dan tujuan sekolah. Visi kepala sekolah nampak dari pernyataan-pernyataan kepala sekolah bahwa ada misi perjuangan yang diemban sebagai warisan sejarah dan perjuangan pendiri untuk memajukan dan mengembangkan sekolah sama dengan sekolah-sekolah lainnya dengan mempersiapkan segala sumber daya yang ada disekolah.

Visi, misi dan tujuan sekolah dirumuskan sebagai visi bersama (*share vision*), selanjutnya disosialisasikan melalui rapat dengan guru, dan pada saat upacara bendera, dan juga pada kesempatan-kesempatan lainnya. Pelaksanaan visi, misi, serta tujuan juga tergambar dari program kepala sekolah dalam proses pembelajaran yaitu anak-anak di dibekali ilmu yang bermanfaat agar dia mampu memahami agama dan menjalankannya dalam kehidupan sehari-hari.

2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya pada sekolah negeri di pondok pesantren.

a. Gaya dalam pengambilan keputusan

Bahwa status dari tiga sekolah yang diteliti ini adalah sekolah negeri, dan dalam penyelenggaraannya dilakukan di dalam lingkungan pondok pesantren, maka sebagai seorang kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik dan budaya yang ada pada lingkungan pondok pesantren. Sebagai pemimpin kepala sekolah berusaha menampilkan gaya yang khas dengan menyelami tradisi dan nafas dinamika kehidupan pondok serta mempertimbangkan karakteristik dan budaya yang melingkupinya. Kekhasan tersebut dapat dipahami karena sekolah dalam dua aras dan arus kepentingan yakni pemerintah dan pimpinan pondok pesantren sendiri. Maka gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah *konsultatif-akomodatif*. Konsultatif, karena senantiasa berkonsultasi dengan pihak Dinas Pendidikan Nasional dan Kantor Kementerian Agama dan Pimpinan Pondok pesantren sebagai atasan kepala sekolah. Akomodatif, karena kepala sekolah berusaha menerima dan mempertimbangkan masukan dari semua pihak, kemudian diambil keputusan terbaik,

b. Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan

Bahwa kepala sekolah selalu menunjukkan sikap yang ramah dan penuh rasa kekeluargaan dalam pergaulan sehari-hari di sekolah. Kepala sekolah lebih mengedepankan nilai-nilai etika dan moral dalam kepemimpinannya. Sehubungan dengan keberadaan sekolah yang berlatar belakang pondok maka sikap ini menjadi tolak ukur dalam mencapai keberhasilan suatu tujuan. Kepala sekolah lebih mengedepankan kepentingan sekolah dengan menerapkan sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan. Kepala sekolah tidak menggunakan kewenangannya sebagai pemimpin untuk memberikan tekanan-tekanan kepada guru-guru.

Dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kepala sekolah menerapkan sistem kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan. Dalam kerja sama itu nampak bahwa kepala sekolah tidak menjadikan dirinya sebagai orang yang paling tau dalam semua urusan. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dengan mengedepankan etika, nilai dan moral, maka ada nuansa

agamis yang terjadi dalam pergaulan di sekolah. Gaya dalam berinteraksi dengan bawahan adalah menekankan pada nilai *tawadhu* (patuh), keteladanan (*uswatun khasanah*), menunjukkan sikap ramah dan rendah hati, kekeluargaan, *humanis*, pendekatan berlandaskan pada ajaran agama,

- c. Gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Kepala sekolah menjaga hubungan yang harmonis antara sekolah dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) sehingga proses pendidikan yang berjalan disekolah dapat dilaksanakan dengan baik dan mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan.

Stakeholder yang berhubungan dengan sekolah ini adalah para pemangku kepentingan yang berhubungan langsung dengan pondok yaitu pihak instansi penyelenggara pendidikan (Kemendiknas dan Kemenag), pimpinan pondok pesantren, dan majelis pondok. Kedudukan masing-masing *stakeholder* ini adalah sama-sama dapat berperan dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan kepentingan sekolah secara langsung.

Bahwa bentuk interaksi dengan para *stakeholder* yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan menggunakan media audiensi dan rapat-rapat baik formal maupun informal. Melalui media ini kepala sekolah dapat menyampaikan berbagai hal tentang kebijakan-kebijakan ataupun keinginan-keinginan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan sekolah.

Kepala Sekolah menerapkan gaya dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) adalah dengan melakukan koordinasi baik formal maupun informal. Dalam interaksinya dengan *stakeholder* kepala sekolah juga menunjukkan, kekeluargaan, dan selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh *stakeholder* yang ada serta bersikap *fleksibel*.

3. Dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah

Para guru berpandangan positif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang akomodatif, humanis dan fleksibel tersebut, maka para guru merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, serta

berdampak pada peningkatan kinerjanya. Indikator peningkatan kinerja tersebut diatas dapat dilihat dengan diraihnya beberapa prestasi sekolah yang cukup membanggakan baik pada level daerah, regional, bahkan nasional. Banyaknya prestasi yang dimiliki oleh sekolah merupakan buah dari tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dengan sungguh-sungguh sebagai bagian dari dampak kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2008. *Evaluasi Kepemimpinan Kyai dalam Pembangunan Pondok Pesantren DM-NW Lombok Tengah*, Tesis Pascasarjana Unesa: Tidak dipublikasikan.
- Ali, A.M. 1987. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa ini*. Rajawali Press: Jakarta
- Arifin, I. 1992. *Kepemimpinan Kyai dalam Sistem Pengajaran Kilab-kitab Islam Klasik- Studi Kasus di Pondok Pesantren Tebuireng*. Tesis: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Arifin, I. 1994. *Kepemimpinan Kyai : Studi Kasus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang*, Malang: Kalimasadha Press.
- Arifin, I. (ed.). 1994. *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimasadha Press.
- Arifin, I. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi: Studi Multi-Kasus di Tiga Sekolah Dasar*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang: Tidak dipublikasikan.
- Azra, A. 2002. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru*. Jakarta: Logos Wacana ilmu.

- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multi-Situs di Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang: Tidak dipublikasikan.
- Bafadal, I. 1997. *Teknik Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Makalah Loknas Penelitian Kualitatif Ilmu Sosial & Keagamaan, Lemlit Unisma, Malang, tgl. 11 – 13 Nopember.
- Bachrun, M. 2001. Akreditasi Guru, *Jurnal Gerbang*, No.1, Tahun I
- Bahri, M Ghazali. 2002. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Prasasti:Jakarta
- Bogdan, Robert C. & Sari Knopp Biklen. 1982. *Qualitative Research for Education, : An Inroduction to Theory and Methuods*, Boston:Allyn and Bacon, Inc.
- BPPN dan Bank Dunia. 1999. *School Based Management*, Jakarta:BPPN dan Bank Dunia.
- Chapman, J. (Ed.). 1990. *School-Based Decision-Making and Management*, London:The Falmer Press.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. 1990. *Prilaku dalam Organisasi Jilid I*. Jakarta:Erlangga.
- Djaelani, Qodir A. 1994. *Peranan Ulama dan Santri*. Surabaya:PT Bina Ilmu.
- Deming, Edwad. D. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku Konsep dan Pelaksanaan*:Jakarta.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Peasantren Tentang Studi Pandangan Hidup Kyai*. LP3ES:Jakarta.
- Fadjar, Malik, A. 1999, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta, Fajar Dunia.
- Galba, Sindu. 1995. *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*. Jakarta:PT Rineka Cipta.
- Geertz, C. 1981. *Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa* (Terjemahan Mahasin). Pustaka Jaya:Jakarta.

- Hafidz, Abdullah. 2003. *Perilaku Pemimpin (Kepala Sekolah) Studi Kasus di SD Ta'miriyah Surabaya*. Tesis Pascasarjana UNESA: Tidak dipublikasikan.
- Haidar Putra D. 2004., *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional*, Ed.1. Kencana: Jakarta.
- Juran, J.M. 1992. *Juran On Quality By Design : The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press.
- Joni, T.R. 1991. *Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Pendidikan Guru, Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT Grasindo.
- Kertajaya, Hermawan, 2005. *4-G Marketing A-90-Year Journey of Creating Everlasting Brands*. Jakarta, MarkPlus & Co.
- Kummerer, F.N.D. & Lynch, P. 1990. *Educational Policy and Planning Project, A Review of Teacher Education Issues in Indonesia*. Jakarta: Center for Informatics Office of Education and Cultural Research and Development.
- Kuntowijoyo. 1991. *Paradigma Islam, Interpretasi untuk Aksi*. Mizan: Bandung.
- Kuntjoroningrat. 1997. *Manusia dan Kebudayaan Indonesia*. Jambatan: Jakarta.
- Lincoln, Y.S., & E.G.L. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, CA: Sage Publications, Inc.
- Madjid, Nurcholish, 1985 "Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Islam", dalam *Pergulatan Pesantren: Membangun dari Bawah*, ed. Dawam Rahadjo, Jakarta, P3M.
- Mastuhu, 1999. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam, Strategi Budaya Menuju Masyarakat Akademik*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Matthew B. Miles & A. Michael Heberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).
- Mac Beath, J & Mortimore, P. 2001. *Improving School Effectiveness*. USA: Open University Press.

- Mulyadi. 1998. *Perumusan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi, ManajemenUsahawan Indonesia*. No 01/th XXVII Januari 1998.
- Mantja, W. 2000. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, tahun 27, Nomor 1, halaman 12.
- Mantja, W. 2009. Bahan Kuliah Teknik Analisis Data Penelitian, PPS:UM.
- Moleong, Lexy J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosda Karya:Bandung.
- Muhadjir, N. 1992. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung:PT.Remaja Rosdakarya.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of directionfor your Organization*. New York:Jossey-Bass.
- Nanus, B. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta:Prenhallindo.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung:Tarsito National.
- Patton, M. 1980. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA:Sage.
- PPG-Kemendiknas, 2009, *Manajemen Sekolah*, PPG, Jakarta.
- Priscilia, W. et al. 1997. *Organizing for Successful School-Based Management*, Virginia, USA:ASCD, Alexandria.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Pidarta, M. 1998. Manajemen Pendidikan dalam Era Globalisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 5 No.2. halaman 82.
- Pidarta, M. 2001. *Desentralisasi Pendidikan di tingkat Kabupaten*. Jurnal Ilmu Pendidikan Jilid 8, Nomor 1, halaman 15.
- Rahardjo, M.Dawam. 1985 *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah*, P3M:Jakarta.
- Samani, M. 2000. Revitalisasi Manajemen Sekolah, Memberdayakan Sekolah Menyongsong Otonomi Pendidikan, *Jurnal Gentengkali*, Nomor 4, Tahun III, halaman 2.

- Sergiovanni, T. J. 1984. Leadership and Excellence in Schooling: Excellent Schools Need Boundaries. *Educational Leadership*, Volume 41 Nomor 5, 413.
- Sergiovanni, T. J. 1995. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston:Allyn & Bacon.
- Soetopo, Hendyat. 1998. *Pengembangan Kemampuan Profesional Kepemimpinan Pendidikan*. Malang:UM.
- Sonhadji, Ahmad,K.H. 1996. *Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*. Kalimasadha Press:Malang.
- Sonhadji, Ahmad, K.H. 1992. *Penulisan Usulan dan Laporan Penelitian Kualitatif*. Makalah pada Lokakarya Penelitian Tingkat Dasar Bagi Tenaga Fungsional Akademik IKIP Malang:Pusat Penelitian IKIP Malang.
- Spreadley. 1980, *Participant Observation*. Holt, Pinehart and Winston:New York.
- Sukamto, 1999. *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. P3M:Jakarta.
- Surya, M. 2000. Kemampuan profesional dan Kesejahteraan Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Tahun Ke-5, No. 021, halaman 4.
- Suprayogo, Imam. 2007, *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*. Malang:Press-UIN
- Sutopo, H.B. 1997. *Pengumpulan dan Pengolahan Data dalam Penelitian Kualitatif*. Makalah Loknas Penelitian Kualitatif & Keagamaan, Lemlit Unisma:Malang, tanggal 11-13 Nopember.
- Suryadi, A. & Tilaar,H.A.R. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Tampubolon, D,P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Taylor, B.O. 1990. *Case Studies in Effective Schools Research*. Kendal/Hunt Publishing Company.
- Tilaar, H.A.R. 2001. *Manajemen Pendidikan Nasional*, Remaja Rosdakarya:Bandung.

- Tilaar, H. A. R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*. Jakarta: Grasindo.
- Tjiptono, S & Diana, A. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Widyastono, H. 1999. *Kinerja Guru Sekolah Dasar*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Tahun Ke-5, No. 020, halaman 145.
- Wiyono, Bambang.B. 2000. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Tahun 27, No. 1.
- Yin, R. K. 1987. *Case Study Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. K. 1993. *Application of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Edisi kedua. Thousand Oaks, CA: Sage

TENTANG PENULIS



Drs. Firman, M.Pd., dilahirkan di Sumbawa, 10 Juni 1963, anak pertama dari tiga bersaudara, lahir dari pasangan perantau Bugis-Makassar yang terdampar di pulau Sumbawa NTB, bernama Muhammad Jakfar Daeng Mangatta, dan Hj. Kasaming. Riwayat Pendidikan: Pendidikan dasar di Sumbawa pada MI Muhammadiyah Labuan-Terujung dan SD Negeri Aipaya, lulus dari kedua sekolah dasar tersebut 1977. Selanjutnya di M.Ts.

Empang Sumbawa, lulus tahun 1980, menempuh pendidikan menengah atas di kota pahlawan pada Madrasah Aliyah (MA) Masjid Mujahidin Tanjung Perak Surabaya lulus tahun 1983, dan menempuh pendidikan tinggi pada S1 IKIP Negeri Surabaya Jurusan PPKN, lulus tahun 1990, pada tahun 2005 lulus S2 Manajemen Pendidikan UNESA. S3 ditempuh pada Universitas Negeri Malang angkatan 2009 Prodi Manajemen Pendidikan, dan pada tahun 2010 berkesempatan mengikuti Doctoral Sandwich Program di Illinois University at Urbana-Champaign USA.

Riwayat Pekerjaan: diawali sebagai guru SMA Muhammadiyah 6 Surabaya dan SMA Hang Tuah Surabaya, selanjutnya pernah mengabdikan sebagai guru dan wakasek SMK PGRI 4 Jombang dan guru/ wakasek di

SMPN 2 Jogoroto Jombang. Karier sebagai dosen di mulai pada tahun 1991 di STKIP PGRI Jombang sampai sekarang, dengan pangkat/golongan terakhir yakni : Pembina, Gol. IV/a dengan status PNS Dosen DPK pada Kopertis VII Jawa Timur dalam Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala. Beberapa jabatan Struktural yang pernah diduduki antara lain Kepala Lembaga Penelitian (LEMLIT), Kepala Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM), Kepala UPPL, dan saat ini sebagai Ka. Humas STKIP PGRI Jombang. Disamping itu pernah menjadi Pembantu Ketua III STIE PGRI Dewantara Jombang.

Pengalaman Organisasi : Semasa mahasiswa aktif di HMI Cabang Surabaya 1983-1987, saat ini aktif sebagai Wakil Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kab. Jombang Bidang Pendidikan, dan Pengurus Majelis Ekonomi & Kewirausahaan Pimp. Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur 2005-2010, selain itu dua periode sebagai Pengurus KNPI, dan pernah sebagai utusan pada Kongres Pemuda Indonesia VII tahun 1993 di Jakarta. Pendiri dan Direktur eksekutif Lembaga Riset & Pengembangan Masyarakat (LERPAM) sampai sekarang. Saat ini dipercaya sebagai Ketua FORKOM Mahasiswa Pascasarjana UM 2010-2011.

Kegiatan Penelitian dan Karya Ilmiah 5 tahun terakhir yang terpublikasikan pada jurnal ilmiah adalah : Implementasi MBS di Kabupaten Jombang, Desentralisasi Pendidikan dan Impilkasinya, Lesson Study Sebagai Inovasi Pembelajaran, Kompetensi dan Profesionalisme Guru. Supervisi dan Pendidikan In Service untuk Perbaikan Pendidikan. Adapun Laporan Penelitian adalah : Partisipasi Masyarakat dalam Penyusunan PERDA di Kabupaten Jombang, Harapan Masyarakat terhadap Sosok Bupati yang diinginkan, serta beberapa pertemuan ilmiah yang pernah diikuti.

Pada tahun 1992 menikah dengan Dra. Mindaudah, alumni IAIN Sunan Ampel Surabaya (S1/PAI), sekarang menempuh S2 Prodi Teknologi Pendidikan UNESA dan dikaruniai 4 anak (dua laki dan dua perempuan) anak yang pertama Muhammad Daud Paweroy, sebagai mahasiswa Prodi Transportasi Laut Jurusan Teknik Perkapalan ITS, nomor dua Galuh Aisyah Firmanida siswa kelas 1 SMAN 2 RSBI Jombang, anak ketiga bernama Upik Mauludia Rahamah kelas 2 SMPN 2 RSBI Jombang, dan yang bungsu Mohammad Aditya Rahman siswa kelas 2 MI Muhammadiyah 1 Jombang.