

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM & BUDAYA MUTU

(Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Islam
yang Unggul, Berkarakter, dan Berdaya Saing Global)

Di tengah tuntutan mutu pendidikan yang terus meningkat, lembaga pendidikan Islam, mulai dari madrasah, pesantren, hingga sekolah Islam terpadu, dihadapkan pada satu pertanyaan mendasar: bagaimana memimpin institusi pendidikan agar unggul secara akademik, sekaligus kokoh secara spiritual?

Buku ini menjawabnya secara runtut, mulai dari konsep dasar kepemimpinan, nilai-nilai kenabian seperti shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah sebagai prinsip operasional kepemimpinan, hingga bagaimana budaya organisasi dan budaya mutu, dengan standar ihsan dan itqan yang khas dalam Islam, dibangun dan dijaga secara berkelanjutan.

Memadukan khazanah keilmuan Islam klasik dengan teori manajemen modern, dari Al-Qur'an dan Sunnah hingga Robbins, Schein, Sallis, dan Deming, buku ini menjadi rujukan bagi kepala sekolah, kepala madrasah, pengasuh pesantren, dan mahasiswa pascasarjana pendidikan Islam yang ingin mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul, bermutu, dan penuh berkah.

Penerbit:
CV. Kaifama

 <https://press.kaifama.id/>

 Jawa Timur, Kabupaten Jember
JL. MERAK 4A NO. 31

 redkaifama@outlook.co.id

 085328075686



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM & BUDAYA MUTU

Dr. H. Kholilur Rahman Zaini, M.Pd.I.
Dr. Hartono, M.Pd.
Nur Ali Yasin, M.Pd., Gr.



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM & BUDAYA MUTU

(Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Islam
yang Unggul, Berkarakter, dan Berdaya Saing Global)



Dr. H. Kholilur Rahman Zaini, M.Pd.I.
Dr. Hartono, M.Pd.
Nur Ali Yasin, M.Pd., Gr.

Editor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.





KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM & BUDAYA MUTU

**(Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Islam
yang Unggul, Berkarakter, dan Berdaya Saing Global)**

Penulis:

Dr. H. Kholilur Rahman Zaini, M.Pd.I.

Dr. Hartono, M.Pd.

Nur Ali Yasin, M.Pd., Gr.

Editor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

2026

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM & BUDAYA MUTU

(Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul,
Berkarakter, dan Berdaya Saing Global)

© CV. Kaifama, 2026

Penulis : Dr. H. Kholilur Rahman Zaini, M.Pd.I.
Dr. Hartono, M.Pd.
Nur Ali Yasin. M.Pd., Gr.
Editor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Cover : Tim CV. Kaifama
Layout : Tim CV. Kaifama

Cetakan Pertama, Agustus 2026
x+237 hlm, 15 x 23 cm

ISBN : 978-634-05-4726-9

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang dilarang keras
menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh:

CV. Kaifama

Jl. Merak A4 No. 31 Kabupaten Jember, Jawa Timur

Website: <https://press.kaifama.id/>

Email: redkaifama@gmail.com | redkaifama@outlook.co.id

Phone: +6285328075686

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis persembahkan ke hadirat Allah Swt. atas taufik dan hidayah-Nya penulisan buku “Kepemimpinan Pendidikan Islam & Budaya Mutu (Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul, Berkarakter, dan Berdaya Saing Global)” dapat terselesaikan dengan baik di tengah tumpukan tugas pengabdian edukasi.

Shalawat dan salam semoga terlimpah ruahkan kepada Nabi Muhammad Saw. beserta keluarga dan sahabatnya yang telah hadir sebagai panutan kepemimpinan pendidikan Islam, dan memberikan pondasi konseptual kepemimpinan yang berorientasi kepada peningkatan mutu pelayanan. Atas syafa’atnya pula, persis pada malam 21 Ramadhan 1445 H. Penulis mulai menggoreskan pena memulai karya tulis ini.

Paradigma lama pengelolaan lembaga pendidikan Islam senantiasa berlandaskan kepada prinsip umum, yaitu prinsip efektif. Lembaga pendidikan Islam dikatakan efektif jika terdapat ketepatan dan kesesuaian antara tujuan yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai. Memasuki

era global dan milenial pengelolaan lembaga pendidikan lebih-lebih lembaga pendidikan Islam membutuhkan paradigma baru dalam pengelolaannya. Tanpa dilakukan perubahan, maka penyelenggaraan pendidikan akan mengalami krisis kepercayaan yang bermuara akan ditinggalkan oleh *stakeholder*-nya.

Perubahan paradigma pengelolaan lembaga pendidikan saja belum cukup untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan yang bersangkutan, perubahan paradigma pengelolaa itu perlu ditopang oleh perubahan paradigma kepemimpinannya. Perubahan dari pemimpin yang “dilayani” menjadi pemimpin yang “melayani”, atau lebih dekenal dengan istilah *Servant Leadership* (kepemimpinan melayani).

Memang Robert K. Greenleaf yang mempopulerkan nama *servant leadership* pada tahun 1970-an dalam bukunya *The Servant as Leader*, namun pada kenyataannya *servant leadership* sudah ada sejak ribuan tahu lalu. Bahkan ajaran Islam. Bahkan ajaran Islam telah mengajarkan pada umatnya prinsip-prinsip kepemimpinan didasarkan pada standar prilaku yang menuntut pemimpin Islami bisa menjadi standar dan tauladan, yaitu

pemimpin melayani. Hal itu ditegaskan oleh Nabi Muhammad Saw. dalam sabdanya “ Sayyid al qawm khadimuhum” (pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka)” (HR. Abu Nuaim).

Servant leader atau kepemimpinan melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu Bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama. *Servant leader* merencanakan program secara aspiratif, melaksanakan program dengan cara koordinatif, sehingga dicapai tujuan dengan nilai yang lebih intensif. Puncak dari aktivitasnya adalah pelayanan bermutu dan kepuasan pemangku kepentingan.

Mutu adalah kualitas, ukuran, baik buruk sesuatu, taraf atau derajat. Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Budaya mutu lembaga pendidikan adalah sistem nilai lembaga pendidikan yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus.

Pelayanan bermutu sebagai aktivitas harian akan menjadi budaya di lingkungan lembaga pendidikan dimaksud. Dengan demikian, budaya mutu akan menjadi sebuah system nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan kondusif untuk keberlanjutan dan keberlangsungan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu.

Budaya akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan organisasi (lembaga pendidikan). Craig R. Hickman dan Michael Silva (1984) mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu *commitment, competence, dan consistency*, (3C). Komitmen adalah perjanjian staff terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka tujuan-tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk secara terus menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai staff yang bertanggungjawab terhadap kelangsungan organisasi.

Membangun budaya yang kuat memerlukan pemimpin yang kuat, memiliki visi dan kepribadian

yang kuat, mempunyai orientasi pengembangan kelembagaan yang jelas, menjalankan tugas dengan penuh empati dan melayani., serta bersedia tampil sebagai pribadi yang layak untuk ditauladani.

Dalam konteks inilah buku ini hadir ke hadapan pembaca umumnya, lebih khusus bagi mahasiswa strata-1 maupun strata-2 yang sednag menempuh mata kuliah kepemimpinan pendidikan Islam.

Penyelesaian penulisan buku ini tentu terkait dengan bantuan, arahan dan masukan semua pihak. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tinnginya. Kritik konstruktif dan saran yang ikhlas dari para pembaca tentu akan menjkadikan karya ilmiah ini menjadi lebih baik di masa mendatang.

Akhirnya dengan mengucapkan alhamdulillah, semoga buku “Kepemimpinan Pendidikan Islam & Budaya Mutu (Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul, Berkarakter, dan Berdaya Saing Global)” ini akan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya.

Banyuwangi, Agustus 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	viii
BAB I KONSEP DASAR KEPIMIMPINAN	1
A. Pengantar	1
B. Filosofi Kepemimpinan	4
1. Pengertian Filosofi Kepemimpinan	5
2. Manfaat Filosofi kepemimpinan	7
3. Cara Mengembngkan Filosofi Kepemimpinan	9
C. Dimensi Pemimpin.....	12
1. Pengertian Pemimpin.....	13
2. Syarat Menjadi Pemimpin.....	19
3. Peran dan Fungsi Pemimpin.....	24
4. Sifat atau Kriteria Pemimpin	30
5. Prinsip Pemimpin.....	42
BAB II KEPIMIMPINAN DAN DINAMIKANYA.....	53
A. Pengantar	53
B. Dimensi Kepemimpinan.....	55
1. Dimensi Filosofi Kepemimpinan.....	55
2. Pengertian Kepemimpinan	62
3. Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan.....	80
4. Fungsi dan Peranan Kepemimpinan	103
5. Etika dan Moral Kepemimpinan.....	113
6. Pendekatan Kepemimpinan.....	120
7. Teori Kepemimpinan	124

8. Tipe dan Gaya Kepemimpinan.....	130
BAB III KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM.....	132
A. Konsep Dasar Kepemimpinan.....	132
1. Karakter Utama Pemimpin (Sifat Rasulullah)	132
2. Prinsip-Prinsip Operasional.....	136
3. Fungsi dan Tanggung Jawab	140
B. Kepemimpinan Pendidikan Islam.....	143
1. Pengertian.....	144
2. Landasan Filosofis	145
3. Karakteristik Utama (<i>Uswah Hasanah</i>).....	149
4. Peran dan Kompetensi Manajerial	151
BAB IV BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA MUTU	160
A. Konsep Dasar Budaya Organisasi	160
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	160
2. Fungsi Budaya Organisasi.....	163
3. Karakteristik Budaya Organisasi.....	165
4. Perubahan Budaya Organisasi	168
B. Budaya Mutu	174
1. Pengertian Budaya Mutu.....	174
2. Prinsip-Prinsip Budaya Mutu	177
3. Indikator Budaya Mutu dalam Lembaga Pendidikan.....	181
BAB V KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM DAN BUDAYA MUTU.....	190

A. Hakikat Budaya Mutu dalam Pendidikan Islam	190
1. Konsep Mutu dalam Perspektif Islam	190
2. Nilai-Nilai Budaya Mutu dalam Pendidikan Islam.....	194
3. Karakteristik Lembaga Pendidikan Berbudaya Mutu	197
B. Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Budaya Mutu	200
1. Pemimpin sebagai Agen Perubahan.....	200
2. Pemimpin sebagai Teladan Budaya Mutu	202
3. Pemimpin sebagai Penggerak Peningkatan Mutu Berkelanjutan	204
C. Strategi Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Mutu.....	207
1. Perumusan Visi, Misi, dan Nilai Mutu.....	207
2. Penguatan Komitmen dan Kerja Sama Organisasi	209
3. Pengembangan Sistem Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan.....	211
DAFTAR PUSTAKA.....	218
PROFIL PENULIS	232

BAB I

KONSEP DASAR KEPIMIMPINAN

A. Pengantar

Kepemimpinan merupakan konsep yang abstrak dan kompleks, sedemikian kompleksnya sehingga maknanya menjadi kabur. Meskipun harus diakui, bahwa fenomena ini merupakan gejala pada hampir semua ilmu sosial, Ketika sedang mendefinisikan objek kajiannya. Demikian halnya kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen, sehingga berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun para pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kompleksitas konsep kepemimpinan itu semakin kabur seiring bergesernya paradigma di dalamnya. Pergeseran paradigma konsep kepemimpinan di abad modern ini hampir mengidentikkan kepemimpinan dengan kekuasaan, yang dapat membawa konsekuensi bagi timbulnya *malpraktek* kekuasaan yang berwujud korupsi.

Lord Action, seorang pakar politik ketatanegaraan abad ke-20 secara tegas menyatakan, bahwa kekuasaan itu cenderung menimbulkan praktek koruptif John Dalberg Acton dalam Alamsyah et al. (2018) menyatakan *"Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely"*. Teori ini menggambarkan interaksi kekuasaan dan korupsi, bahwa kekuasaan akan cenderung disalahgunakan (korupsi) dan kekuasaan yang mutlak maka niscaya akan melakukan tindakan perilaku korupsi.

Statemen Action tersebut ternyata bukanlah pernyataan yang mengada-ada, sebab dalam realitanya, setiap kekuasaan dalam wujud apapun yang bersentuhan dengan wilayah publik selalu diwarnai dengan noktah hitam berupa kasus-kasus korupsi. Realitanya, sangat berbalik dengan idealisasi konsep kekuasaan yang diintrodusir Islam melalui *nash-nash syar'i* baik Al-Qur'an maupun Hadits, yang menegaskan, bahwa kekuasaan itu adalah amanah.

Dalam konteks amanah sebagaimana Al-Qur'an menyatakan, bahwa: a) Amanah ini diserahkan kepada manusia (QS. al Ahzab: 72), b) Serahkan Amanah itu pada ahlinya (QS. An-Nisa:

58), c) keberuntungan orang yang menjaga Amanah (QS. Al-Mukminun: 8), d) Larangan menghiyanati amanah (QS. Al-Anfal: 27). Demikian halnya dengan hadits, Nabi Muhammad Saw bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap dari kalian adalah pemimpin dan tiap tiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban" (HR. Imam Bukhari, Nomor 844).

Menyadari bahwa di balik kepemimpinan terdapat amanat nilai-nilai yang harus diperjuangkan seorang pemimpin, dan semua itu akan dimintai pertanggung jawaban oleh pemberi amanat, maka ia harus mampu hadir mengimplementasikannya. Dalam pandangan Muhammad Busro (2018), nilai-nilai kepemimpinan yang harus diperjuangkan minimal meliputi: 1) integritas dan moralitas, 2) tanggung jawab, 3) visi kepemimpinan, 4) kebijaksanaan, 5) keteladanan, 6) menjaga kehormatan, 7) kemampuan berkomunikasi, dan 8) komitmen meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM).

B. Filosofi Kepemimpinan

Bahwa dibalik kepemimpinan terkandung nilai-nilai yang harus diperjuangkan oleh seorang pemimpin, maka pemahaman akan nilai-nilai dari perspektif filosofis perlu dikemukakan, khususnya terkait dengan kepemimpinan.

Tidak mudah menjelaskan apa itu suatu nilai. Setidak-tidaknya dapat dikatakan bahwa nilai merupakan sesuatu yang menarik bagi kita, sesuatu yang kita cari, sesuatu yang menyenangkan, sesuatu yang disukai dan diinginkan, singkatnya sesuatu yang baik. Nilai selalu mempunyai konotasi positif. Sebaliknya sesuatu yang kita jauhi, sesuatu yang membuat kita melarikan diri seperti penderitaan, penyakit, atau kematian adalah lawan dari nilai, adalah non nilai, atau disvalue, sebagaimana dikatakan orang Inggris. Ada juga beberapa filsuf yang menggunakan di sini istilah nilai negatif, sedangkan nilai dalam arti tadi mereka sebut nilai positif (K. Bertens, 2007). Nilai adalah sesuatu yang bersifat abstrak, ia ideal, bukan benda konkrit, bukan fakta, bukan hanya persoalan benar dan salah yang menuntut pembuktian empirik, melainkan soal

penghayatan yang dikehendaki, disenangi, dan tidak disenangi (Thoha Chatib, 1996).

Nilai adalah suatu bagian penting dari kebudayaan. Suatu tindakan dianggap sah artinya secara moral dapat diterima kalau harmonis dengan nilai-nilai yang disepakati dan dijunjung oleh masyarakat dimana tindakan itu dilakukan. Ketika nilai yang berlaku menyatakan bahwa kesalehan beribadah adalah sesuatu yang harus dijunjung tinggi, maka bila ada orang yang malas beribadah tentu akan menjadi bahan pergunjungan. Sebaliknya, bila ada orang yang dengan ikhlas rela menyumbangkan sebagian hartanya untuk kepentingan ibadah atau rajin amal dan semacamnya, maka ia akan dinilai sebagai orang yang pantas dihormati dan diteladani (Rohmat Mulyana, 2004).

1. Pengertian Filosofi Kepemimpinan

Dalam dunia kepemimpinan, filosofi kepemimpinan menjadi landasan esensial yang membimbing cara seorang pemimpin berinteraksi, mengambil keputusan, dan membentuk budaya tim. Filosofi kepemimpinan mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip yang menjadi fondasi dalam memimpin suatu tim atau organisasi. Untuk menjadi

pemimpin yang efektif, mengembangkan filosofi kepemimpinan yang kokoh dan berkelanjutan menjadi langkah kerusial. Proses pengembangan ini melibatkan intropeksi mendalam terhadap nilai-nilai pribadi, pemahaman mendalam terhadap kebutuhan tim, serta kesediaan untuk terus berkembang seiring berjalannya waktu dan pengalaman (Elisa Kusrini, 2018).

Dalam pandangan Elisa Kusrini (2018), filosofi kepemimpinan mencakup serangkaian keyakinan, nilai, prinsi, dan pandangan yang membimbing Tindakan dan keputusan seorang pemimpin. Ini merupakan fondasi konseptual yang membentuk cara seorang pemimpin memandang dunia, mengelola tim dan menghadapi tantangan. Filosofi kepemimpinan mencerminkan identitas kepemimpinan seseorang menentukan cara mereka berinteraksi dengan anggota tim, mengatasi konflik, dan merumuskan vsis untuk mencapai tujuan Bersama. Dengan kata lain, filosofi kepemimpinan adalah landasan intlektual dan moral yang menjadi dasar bagi gaya kepemimpinan seorang individu. Filosofi ini dapat berkembang dari pengalaman, nilai-nilai pribadi, dan pandangan tentang dunia yang

membentuk pandangan unik seorang pemimpin terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

2. Manfaat Filosofi kepemimpinan

Filosofi kepemimpinan memiliki sejumlah manfaat yang dapat berdampak positif pada tim. Berikut adalah manfaat utama (Elisa Kusri, 2018):

a. Pemahaman Bersama

Filosofi kepemimpinan yang jelas membantu menciptakan pemahaman bersama di antara anggota tim tentang nilai-nilai, prinsip, dan tujuan yang menjadi landasan kepemimpinan. Ini membantu membangun kohesi dalam tim.

b. Motivasi dan Inspirasi

Sebuah filosofi kepemimpinan yang kuat dapat menjadi sumber motivasi dan inspirasi bagi anggota tim. Mengetahui bahwa pemimpin memiliki visi yang jelas dan menginspirasi untuk mencapainya dapat meningkatkan semangat dan dedikasi.

c. Panduan dalam Pengambilan Keputusan

Filosofi kepemimpinan memberikan panduan yang konsisten untuk pengambilan keputusan. Anggota tim dapat merujuk pada

prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh pemimpin untuk membimbing Tindakan mereka,

d. Peningkatan Produktivitas

Dengan memahami filosofi kepemimpinan, anggota tim dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kontribusi mereka mendukung visi dan tujuan keseluruhan.

e. Pembangunan Budaya Organisasi

Filosofi kepemimpinan membentuk bagian dari budaya organisasi. Ini membantu membentuk sikap, perilaku dan norma dalam tim, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan terarah.

f. Resolusi Konflik yang Konsisten

Dalam menghadapi konflik atau tantangan, filosofi kepemimpinan memberikan kerangka kerja untuk menilai dan menyelesaikan masalah. Ini memastikan bahwa pendekatan yang konsisten diterapkan dalam menanggapi berbagai situasi.

g. Pengembangan Kepercayaan

Sebuah filosofi kepemimpinan yang jelas dan konsisten membantu membangun

kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim. Kejelasan nilai dan prinsip membantu menciptakan hubungan yang kuat dan saling percaya.

Dengan memiliki filosofi kepemimpinan yang kuat, tim dapat mencapai tingkat kinerja dan kebethasilan yang lebih tinggi, didukung oleh pemahaman yang mendalam tentang tujuan Bersama dan bagaimana cara mencapainya.

3. Cara Mengembngkan Filosofi Kepemimpinan

Mengartikulasikan dan mengembangkan filosofi kepemimpinan adalah langkah kunci menuju kerpemimpinan yang kuat dan terarah. Proses ini tidak hanya memberikan arah jelas untuk memimpin, tetapi juga membentuk fondasi bagi kesuksesan tim, Berikut adalah beberapa langkah untuk mengembangkan filosofi kepemimpinan (Elisa Kusrini, 2018):

a. Intopeksi Pribadi

Mulailah dengan mengenali diri anda sendiri. Identifikasi nilai-nilai inti, keyakinan, dan pengalaman yang telah membentuk anda sebagai individu. Pertimbangkan bagaimana pengalaman ini mencerminkan diri anda sebagai pemimpin.

b. Tentukan Nilai dan Prinsip

Apa yang benar-benar anda hargai dalam kepemimpinan....?. Apakah itu keadilan, keberlanjutan, atau keterbukaan...? Tetapkan nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip yang akan membimbing Tindakan dan keputusan anda.

c. Refleksi atas Pengalaman Kepemimpinan

Tinjau pengalaman kepemimpinan masa lalu anda. Apa yang telah berhasil...? Apa yang bisa diperbaiki...? Pelajari dari pengalaman tersebut dan pertimbangkan bagaimana filosofi anda dapat diperkaya oleh pembelajaran ini.

d. Tanyakan Pendapat Anggota Tim

Melibatkan anggota tim dalam pengembangan filosofi kepemimpinan adalah langkah penting. Ajukan pertanyaan tentang harapan mereka terhadap kepemimpinan, nilai-nilai yang mereka hargai, dan bagaimana memimpin

e. Bentuk Visi dan Tujuan Bersama

Tentukan visi bersama dan tujuan yang ingin dicapai tim, Bagaimana filosofi kepemimpinan anda dapat mendukung pencapaian tujuan ini?. Pastikan visi dan filosofi saling memperkuat.

f. Adopsi dari Pimpinan yang Diinspirasi

Amati pemimpin yang anda kagumi. Apakah itu dalam organisasi anda, di dunia bisnis, atau bahkan dari sejarah. Pelajaria bagaimana filosofi kepemimpinan mereka telah membentuk kesuksesan mereka dan lihat bagaimana elemen-elemen ini dapat diadopsi dalam filosofi anda sendiri.

g. Jangan Takut untuk Berkembang

Filosofi kepemimpinan adalah dokumen hidup yang dapat berkembang seiring waktu. Jangan ragu untuk menyesuaikannya dengan pengalaman baru, pembelajaran dan perubahan dalam dinamika tim atau organisasi.

h. Beri Ruang untuk Berpartisipasi

Berikan ruang untuk anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengembangan filosofi kepemimpinan. Ini tidak hanya menciptakan rasa kepemilikan tetapi juga mengakui pentingnya perspektif beragam.

i. Evaluasi dan Adaptasi Terus Menerus

Evaluasi secara teratur bagaimana filosofi kepemimpinan anda mempengaruhi dinamika tim dan pencapaian tujuan. Bersedia untuk

beradaptasi dan memperbarui filosofi anda saat diperlukan.

C. Dimensi Pemimpin

Ahli filsafat Yunani kuno Aristoteles (384-322 SM) menyatakan ajarannya, bahwa manusia itu makhluk *zoon politicon*, yang berarti manusia adalah makhluk sosial. Pada dasarnya sebagai makhluk sosial ia selalu ingin bergaul dengan manusia lain (Shohib Muslim & Khotbatul Laila, 2018). Manusia sebagai makhluk sosial adalah manusia yang senantiasa hidup dengan manusia lain (masyarakatnya). Ia tidak dapat merealisasikan potensi hanya dengan dirinya sendiri. Manusia akan membutuhkan manusia lain untuk hal tersebut, termasuk dalam mencukupi kebutuhannya (Herimanto & Winarno, 2012).

Salah satu kebutuhan manusia adalah pendidikan. Tentu dalam memenuhi kebutuhan pendidikannya, manusia mendambakan pendidikan yang baik, yang dapat meningkatkan harkat dan martabatnya. Untuk itu semua, maka mengelola pendidikan yang baik dan berkualitas bukanlah persoalan yang mudah, dibutuhkan pemikiran dan analisis mendalam agar

pendidikan yang dilaksanakan tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Peran pemimpin pendidikan menjadi sangat urgen untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan.

1. Pengertian Pemimpin

Banyak pakar memberikan definisi pemimpin dengan redaksi yang berbeda beda. Namun pada intinya bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sukses tidaknya sebuah organisasi, sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Courtois dalam Sutarto (2001) mengatakan “kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki, dan lain-lain. Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin bahkan mereka menghendaki yang lain daripada itu”. Pendapat lain dikemukakan oleh Ralph Currier Davis (1962) menjelaskan bahwa suatu organisasi terdiri dari kelompok orang yang bekerja di bawah pengarahannya pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan umum yang pasti.

Bertolak dari dua pendapat tersebut dapat disimpulkan, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah anggota kelompok yang dengan kekuatannya mampu mempebgaruhi orang lain untuk secara bersama-sama atau sendiri-sendiri melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Secara etimologi, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata dasar leader yang berarti pemimpin *atau to lead* yang berarti memimpin. Syafi'ie (2000) secara gamblang dari sudut pandang bahasa (etimologi) menjelaskan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pimpin (*lead*; Inggris) yang berarti bimbing atau tuntun. Pengertian ini mencakup dua pihak, yaitu yang memimpin (imam) dan yang dipimpin (umat). Selanjutnya ditambah awalan pe-menjadi pemimpin (*leader*; Inggris) artinya orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan interaksi sehingga mau bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Jika ditambah akhiran-an menjadi pimpinan yang berarti orang yang mengepalai. Setelah dilengkapi dengan awalan kemenjadi kepemimpinan (*leadership*; Inggris) yang berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi

dan mengarahkan pihak lain agar melakukan kegiatan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok (Muhammad Husni: 2018).

Secara terminologi, kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya (Umar Sidiq, Khoirussalim, 2021).

Berikut beberapa ahli mengungkapkan pendapatnya terkait dengan pengertian pemimpin: Sementara Fiedler (1964) berpendapat "*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*" Dalam redaksi yang lebih komplis, Ahmad Sulhan (2020) menyatakan, pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (berwibawa). Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunya yang baik. Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan (pengikut)nya. Biasanya tipe

kepemimpinannya adalah “*partisipatif leader*” dan falsafah kepemimpinannya adalah “pimpinan untuk bawahan”.

Menurut Henry Pratt Fairchild (dalam Pasolong 2008), pemimpin dalam arti yang luas adalah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha (upaya) orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sementara Veithzal Rifai (2006) mengemukakan, pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok.

Menurut Haryono Sudriamunawar (2006), pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Bertram H. Raven dalam Wirjana (2006), mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang menduduki posisi dikelompok,

mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya. Sementara Syafi'i (2000) mengatkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasar pengertian tersebut dapat dipahami, bahwa pemimpin adalah individu tau anggota kelompok yang dengan sifat-sifat kepemimpinannya memiliki kapasitas dan kemampuan untuk beraktivitas dengan mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja bawahannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati.

Dalam perspektif kepemimpinan, pemimpin yang dalam teks inggrinya adalah *leader* mengandung makna tugas untuk me-*lead* anggota sebagai bawahannya. Kata *lead* mengandung makna:

- a. *Loyalty*; seorang pemimpin harus mampu membangkitkan rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.

- b. *Educate*; seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi dan mewariskan *knowledge* pada rekan-rekannya.
- c. *Advice*; memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
- d. *Discipline*; memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya (Masduki Duryat, 2016).

Pemaknaan tersebut hendaknya mendorong seorang pemimpin hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat mendidik, membimbing, mengarahkan, memotivasi yang disertai dengan teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk disiplin menjalankan aturan organisasi yang dipedomani bersama, membangun komunikasi partisipatif anggotanya, dan membangun semangat orang-orang di sekitarnya, serta mampu menempatkan

potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut sesuai dengan skill dan kapasitasnya.

2. Syarat Menjadi Pemimpin

Kepemimpinan akan berjalan lancar dan efektif apabila seorang pemimpin dilengkapi dengan syarat-syarat tertentu yang tidak dimiliki oleh anggota pada umumnya, dan syarat tersebut diakui eksistensinya oleh anggota kelompok. Kartini Kartono (2005) menyatakan bahwa ada tiga syarat penting dalam konsepsi kepemimpinan dan harus dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu:

- a. Kekuasaan, yaitu orientasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
- b. Kewibawaan, yaitu merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
- c. Kemampuan, yaitu sumberdaya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial yang melebihi dari anggota biasa.

Dalam pandangan Sudarwan Danim (2008), seorang pemimpin setidaknya harus memiliki persyaratan sebagai berikut: 1) Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) Memiliki intelegensi yang tinggi, 3) Memiliki fisik yang kuat, 4) Berpengetahuan luas, 5) Percaya diri, 6) Dapat menjadi anggota kelompok, 7) Adil dan bijaksana, 8) Tegas dan berinisiatif, 9) Berkapasitas membuat keputusan, 10) Memiliki kestabilan emosi, 11) Sehat jasmani dan rohani, dan 12) Bersifat prospektif.

Delapan nilai Hasta Brata dalam kepemimpinan menggambarkan karakter ideal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Setiap unsur alam menjadi simbol nilai-nilai kepemimpinan yang dapat dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Delapan nilai tersebut adalah (Roring, 2025):

a. Surya atau Baskara (Matahari)

Matahari merupakan sumber cahaya dan kehidupan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan semangat, motivasi, serta memberdayakan seluruh anggota organisasi secara adil sehingga mereka terdorong untuk berkembang dan mencapai tujuan bersama.

b. Kisma (Bumi/Tanah)

Bumi melambangkan keteguhan, kestabilan, dan ketegaran. Seorang pemimpin harus memiliki pendirian yang kuat, bersikap konsisten, rendah hati, serta mampu menegakkan aturan secara adil, termasuk memberikan penghargaan maupun sanksi sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja setiap anggota.

c. Maruta atau Samirana (Angin)

Angin dapat dirasakan manfaatnya meskipun tidak terlihat. Nilai ini mengajarkan bahwa pemimpin harus hadir di tengah-tengah anggotanya, mudah dijangkau, mampu mendengarkan aspirasi, serta memahami kebutuhan mereka sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan saling percaya.

d. Dahana (Api)

Api melambangkan keberanian, ketegasan, dan semangat juang. Seorang pemimpin hendaknya memiliki keberanian dalam mengambil keputusan, bersikap tegas terhadap berbagai persoalan, berani menghadapi risiko, serta rela berkorban demi kepentingan organisasi.

e. Tirta (Air)

Air memiliki sifat mengalir, menyesuaikan bentuk wadahnya, dan menjadi sumber kehidupan. Filosofi ini mengandung makna bahwa pemimpin harus mampu beradaptasi dengan berbagai situasi, memahami kondisi organisasi beserta dinamika anggotanya, serta bersikap bijaksana dalam menghadapi setiap perubahan.

f. Samodra (Samudra/Laut)

Samudra melambangkan keluasan wawasan dan kedalaman berpikir. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memiliki pandangan yang luas, terbuka terhadap berbagai masukan, serta mampu mempertimbangkan setiap keputusan secara matang dan arif demi kepentingan organisasi.

g. Candra (Bulan)

Bulan memberikan cahaya yang menenangkan di tengah kegelapan. Dalam kepemimpinan, nilai ini mengajarkan bahwa pemimpin harus mampu menciptakan rasa aman, memberikan harapan ketika menghadapi kesulitan, serta membangun optimisme dan semangat bagi seluruh anggota organisasi.

h. Kartika (Bintang)

Bintang menjadi penunjuk arah bagi para pelaut pada malam hari. Seorang pemimpin hendaknya memiliki visi yang jelas, mampu memberikan arah bagi organisasi, serta menjadi teladan dalam sikap, perilaku, dan pengambilan keputusan sehingga dapat menjadi panutan bagi anggotanya.

Hasta Brata merupakan watak atau sifat utama yang diambil dari sifat alam. Hasta mempunyai arti delapan, sedangkan Brata mempunyai arti laku. Dapat diartikan juga bahwa Hasta Brata adalah delapan laku, watak atau sifat utama yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin atau siapa saja yang terpilih menjadi pemimpin (Yasasusastra, 2011). Berdasarkan konsep tersebut maka seorang pemimpin harus memiliki delapan sifat alam yaitu bumi, matahari, api, samudera, langit, angin, bulan, dan bintang. Delapan sifat alam tersebut mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat tegas, motivator, berani, berpandangan luas, melindungi, fleksibel, solutif dan panutan.

Sementara itu, dalam pandangan Hadari Nawawi (2001) menyatakan, bahwa dalam

konsep kepemimpinan Islam, seorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam (6) persyaratan, yaitu:

- a. Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksud di sini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- b. Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
- c. Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
- d. Profesional, hendaklah dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- e. Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- f. Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

3. Peran dan Fungsi Pemimpin

Viethzal Rivai (2006) memandang fungsi sebagai jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sementara fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap

pemimpin berada dalam dan bukan di luar situasi itu.

Tugas pokok kepemimpinan adalah mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya terhadap anggota organisasi, yang secara singkat tugas pokoknya adalah menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi agar mereka mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi. Tugas pokok ini akan terlaksana dengan baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan baik pula

Ghiselli & Brown dalam Sutrisno (2016) menyatakan bahwa fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat

menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin

Menurut Terry (Sutrisno, 2016) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: a) perencanaan; b) pengorganisasian; c) penggerakan; dan d) pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok.

Menurut Gerungan (Sutrisno, 2016) tugas utama pemimpin adalah: a) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok; b) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok; dan c) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak

diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan.

Menurut (Sutrisno, 2016) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

a. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

b. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang

mutakhir, lengkap dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.

c. Peranan Pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi; (2) peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani; (3) pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

Sudarwan Danim (2004) memandang bahwa terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki yang perlu diketahui, yaitu:

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar.
- c. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.

- d. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam untuk menangani situasi konflik internal.
- e. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Duha (2016), fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

- a. Pengatur

Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan agar berlangsung dengan teratur, tertib, baik.

- b. Pelindung

Sebagai aturan pada bawahannya, pemimpin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.

- c. Pemelihara

Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.

- d. Pembaharu

Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang

pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup:

- 1) Perencanaan, dilakukan agar penyusun dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.
- 2) Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.
- 3) Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang terjadi di luar.

e. Pengawas

Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

4. Sifat atau Kriteria Pemimpin

Semenjak awal abad 20 hingga saat ini, banyak para peneliti memfokuskan perhatiannya terhadap karakteristik unik dari pemimpin yang sukses. Ratusan bahkan ribuan hasil studi telah dilakukan untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang efektif.

Hasil penelitian tersebut telah menghasilkan daftar sifat kepemimpinan, masing-masing sifat ini berkontribusi untuk proses pembentukan kepemimpinannya. Meskipun demikian, daftar sifat kepemimpinan yang mereka buat lebih bersifat praktis bukan konseptual. Justru sifat-sifat Rasulullah Saw. yang layak untuk dijadikan cermin oleh para pemimpin berikutnya. Hal ini karena:

Pertama, kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih oleh umat, dengan sifat-sifat yang terpuji. Dengan demikian, seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan Allah Swt. dan umat (yang dipimpinnya). Pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah Swt maupun manusia. Agar tanggung jawab kepemimpinannya dapat terlaksana dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang ada dan dicontohkan oleh Rasulullah Saw., yang dalam hal ini merupakan teladan yang baik dan telah berhasil memimpin dunia karena ia memiliki sifat-sifat yang terpuji.

Kedua, Rasulullah Saw. memimpin manusia dengan sifat-sifatnya yang mulia sehingga

sampai sekarang sifat-sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam. Ciri khas kepemimpinan Rasulullah Saw. dicerminkan atas “satunya” kata dengan perbuatan. Hanya dalam waktu 23 tahun Rasulullah Saw. sukses memimpin Islam di dunia tanpa pertumpahan darah yang berarti. Kunci sukses kepemimpinan Rasulullah Saw. karena beliau menjalankan konsep *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani). Rasulullah Saw. bersabda:

سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ، وَسَاقِي الْقَوْمِ آخِرُهُمْ شَرْبًا

“Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka, dan yang memberikan air kepada suatu kaum adalah yang paling terakhir minum.” (HR. Ibnu Majah).

Di dunia pesantren, para kyai sering menyebut dirinya sebagai *khadimul ma’had*. Artinya lebih kurang, pelayan pondok. Di dalam beberapa literatur kitab kuning, juga kadang ada muallif yang memakai istilah *khadimul ‘ilmi*, pelayan ilmu. Berarti dalam ungkapan-ungkapan tersebut jelas, yang disebut *khadim* (pelayan) adalah ulama, dalam beragam bentuknya. Bisa

kyai, ustadz, guru, penulis, atau siapa pun yang menjadi washilah tersampainya ilmu Allah. Maka, orang yang dilayani (*al-makhdum*) sudah tentu murid, santri, pelajar, pembaca.

Implementasi “satunya” kata dengan perbuatan yang dilakukan oleh Rasulullah Saw. merupakan cerminan dari sifat wajib bagi para rasul, yaitu: a) *Shiddiq* (jujur), b) *Amanah* (terpercaya), c) *Tabligh* (menyampaikan), dan d) *Fathanah* (cerdas). Sifat-sifat ini merupakan sifat terpuji, sehingga tidaklah berlebih bila dijadikan label bagi sifat-sifat yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin

Rasulullah Saw. sebagai bagian dari para rasul adalah seorang pemimpin yang menjadi contoh ideal sosok pemimpin karena beliau adalah pemimpin agama sekaligus pemimpin negara. Rasulullah Saw. memiliki sifat utama sebagai dasar dalam memimpin, yaitu keempat sifat tersebut. Muhammad Ichsan Thaib (2016) menjelaskannya sebagai berikut:

a. *Shiddiq* (jujur)

Kejujuran termasuk salah satu syarat terpenting yang harus dimiliki pemimpin. Seorang pemimpin yang *Shiddiq* dapat diterima dengan baik di hati masyarakat, serta

mendapat kepercayaan dari masyarakat. Mereka akan menghormati pemimpin seorang pemimpin apabila pemimpin tersebut memiliki sifat yang jujur.

b. *Amanah* (dapat dipercaya).

Pada konteks kepemimpinan, pemimpin yang amanah akan mendapatkan rasa percaya dari masyarakat untuk mengelola segala macam urusan kepada pemimpin agar dapat dikelola dengan baik demi kepentingan bersama.

c. *Tabligh* yang berarti (menyampaikan)

Tabligh yang berarti menyampaikan atau bisa dikatakan mengkomunikasikan. Jika seorang pemimpin dapat membuka diri kepada masyarakatnya serta memiliki kemampuan berkomunikasi, seorang pemimpin ini akan mendapat nilai lebih di hati masyarakatnya, karena dengan komunikasi segala aspirasi masyarakat akan dapat terseampaikan dengan baik

d. *Fathonah* (cerdas).

Menjadi pemimpin haruslah cerdas karena kecerdasan pemimpin akan membantu menyelesaikan masalah yang terjadi di lingkungan masyarakat, pencarian solusi, serta

dapat membangun dan mengarahkan jalan suatu organisasi atau lembaga yang dipimpinnya

Karakter dalam ranah kepemimpinan dapat dimaknai sebagai ciri-ciri atau sifat yang dimiliki setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Terkait dengan hal tersebut, Cicik Resti dalam Sukarman Purba et al., (2021) menyatakan ada 5 (lima) karakteristik kepemimpinan yang lebih bersifat personal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

- a. Pemimpin mempunyai hati yang peka terhadap lingkungannya, bisa mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya;
- b. Pemimpin menjadi teladan dalam lingkungannya;
- c. Pemimpin bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya;
- d. Pemimpin mampu mengambil keputusan;
- e. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain terhadap sudut

pandangannya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Pemimpin dengan sifat empati, peka terhadap lingkungan sekitar, dan mempunyai perhatian penuh terhadap kebutuhan anggotanya, tentu harus dimulai dari dirinya sendiri dengan keteladanan yang dikembangkan. Kemampuan mewujudkan kepekaan dan rasa empati akan melahirkan keyakinan anggota atas kepemimpinannya. Munculnya kepercayaan anggota akan mempermudah pemimpin dalam mengambil dan menentukan setiap keputusan.

Sementara M. Sobry Sutikno (2018) mensyaratkan sifat atau kriteria pemimpin: (a) memiliki pengikut, (b) memiliki kekuasaan, dan memiliki kemampuan. Adapun penjelasannya berikut ini:

a. Memiliki Pengikut

Adanya pengikut merupakan keharusan bagi sosok pemimpin. Seseorang tidak akan dikatakan sebagai seorang pemimpin, jika ia tidak memiliki pengikut. Sebab, keberadaan pengikut menjadi salah satu bukti eksisnya suatu proses kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

b. Memiliki Kekuasaan

Maksud dengan kekuasaan di sini merupakan kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh bawahan karena dia memiliki kekuasaan yang membuat bawahan menghargai keberadaannya.

c. Memiliki Kemampuan

Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis dan sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin dan menjadi teladan bagi para pengikutnya.

Dalam konsep kepemimpinan Islam, pemimpin bukan saja piawai dalam mengatur orang-orang yang dipimpinnya, tetapi juga memiliki kemampuan (berpengetahuan luas) tentang agama. Pemimpin juga diharapkan dapat melakukan apa yang mereka katakan, agar bawahannya sukarela melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Untuk itu di satu sisi,

keteladanan pemimpin diperlukan dan juga komitmen bawahan dituntut pula.

Uraian tentang karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Seorang yang Belajar Seumur Hidup.

Pemimpin harus mau belajar tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah, semisal belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar, atau mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

b. Berorientasi pada Pelayanan

Pemimpin tidak harus dilayani tetapi harus mau melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

c. Membawa Energi yang Positif

Pemimpin harus mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik.

Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, semisal: (1) seorang yang mau belajar seumur hidup, (2) berorientasi pada pelayanan, dan (3) membawa energi yang positif.

Sementara maksud dari membawa energi yang positif seperti:

- 1) Percaya pada orang lain, seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik.
- 2) Keseimbangan dalam kehidupan, seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya.
- 3) Melihat kehidupan sebagai tantangan, dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya, sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri.
- 4) Sinergi, orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan.

- 5) Perorangan, seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang, atasan, staf, teman sekerja.
- 6) Latihan mengembangkan diri sendiri, seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi.

Pada uraian terdahulu dijelaskan terkait dengan sifat atau karakter personal yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Berikut ini sifat atau karakter berorientasi eksternal yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu sifat atau karakter yang berkontribusi atau berguna bagi anggotanya, yaitu (Abi Sujak, 2010):

a. Keinginan untuk Menerima Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya atas apa-apa yang dilakukan bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa bahwa pekerjaan lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan bukan pimpinan.

b. Kemampuan untuk Bisa "Perceptive".

Perceptive menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan haruslah mengetahui tujuan organisasi sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Pemimpin memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan, sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta juga berbagai ambisi yang ada. Di samping itu pemimpin harus juga mempunyai persepsi introspektif (menilai diri sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

c. Kemampuan untuk Bersikap Objektif.

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. Apabila *perceptive* menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain, objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk Menentukan Prioritas.

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk

memiliki dan menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu tetapi sering kali masalah datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

e. Kemampuan untuk Berkomunikasi.

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

5. Prinsip Pemimpin

Pemimpin dan pengaruh dalam perspektif kepemimpinan bagai dua sisi dari satu keping mata uang. Apabila satu sisi dari mata uang tersebut cacat, maka uang itu tidak mempunyai nilai, atau gak laku untuk dijadikan media transaksi. Demikian juga sebaliknya pada sisi yang lain.

Secara konseptual, kepemimpinan erat kaitannya dengan pengaruh. Pengaruh yang diberikan dapat membawa gerbong kereta

organisasi menuju kepada tujuan dari perjalanan yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, kerap kali ujian kepemimpinan terletak juga pada profil utuh dari seorang pemimpin tersebut dalam melakukan aktivitas kepemimpinan yang dijalankan.

Menyadari akan arti kehadiran dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi, maka ia harus mempunyai prinsip-prinsip kepemimpinan yang menjadi pijakan dalam organisasinya. Prinsip mengandung arti asas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak, dan sebagainya). Hal ini merupakan suatu dasar yang perlu dimiliki dan tertanam di dalam diri seorang pemimpin. Berada di bagian pucuk dari organisasi, membuat seorang pemimpin secara terbuka disaksikan dari seluruh lini kehidupan, pengambilan keputusan, tindak tanduk dan karakter.

Prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Bernez (dalam Nasharuddin Baidan, 2014) dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

- a. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu

tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita mengalihkan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.

- b. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- c. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan

dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.

- f. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- g. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
- i. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka

para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

Dalam konsep yang hampir sama, Toman Sony Tambunan (2015) mengajukan prinsip-prinsip kepemimpinan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu:

a. Melayani

Prinsip pertama yang paling penting harus diketahui oleh seorang pemimpin adalah memberikan pelayanan yang baik sebagai tujuan utama. Dalam teori kepemimpinan, pemimpin yang efektif harus bisa melayani guna memenuhi kebutuhan dan keinginan, sehingga meningkatkan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan prinsip melayani, seorang pemimpin akan lebih mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya (para bawahan, pengikutnya, masyarakat umum) dibanding lebih mendahulukan kepentingan pribadi atau kelompok.

Menurut Northouse (2013) kepemimpinan yang melayani merupakan pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, empati serta membantu mengembangkan mereka.

Pemimpin yang melayani mengutamakan pengikut, memberdayakan, dan membantu dalam mengembangkan kapasitas pribadi secara penuh dari para pengikutnya.

b. Membuat keputusan

Pembuatan keputusan merupakan tugas paling utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Membuat keputusan merupakan fungsi-fungsi dasar dari berpikir, dimana proses penggunaan pikiran dalam mengarahkan pada suatu tindakan untuk menetapkan suatu pilihan. Pembuatan keputusan dan pemecahan masalah adalah salah satu tugas dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu melakukan penyelesaian masalah dan memberikan keputusan yang cerdas.

c. Keteladanan

Pemimpin yang menunjukkan pengaruh yang baik dan memberikan nilai positif bagi organisasi dan para pengikutnya, akan mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinnya. Keteladanan seorang pemimpin ditunjukkan melalui sikap dalam memberikan inspirasi, membimbing dan memotivasi para bawahan, memiliki kemampuan luas, kreatif, visioner, bekerja secara jujur dan ikhlas, serta memiliki

perhatian dan kepedulian. Pemimpin harus menjadi panutan, dan bisa diikuti kepribadiannya bagi orang-orang yang dipimpinnya.

d. Bertanggung jawab

Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar yang harus diemban sebagai bentuk dari amanah, dukungan atau kepercayaan orang lain yang memiliki harapan kepada seorang pemimpin tersebut untuk melakukan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Tanggung jawab seorang pemimpin terdiri dari dua tahap yaitu: 1) Bertanggungjawab menyelesaikan tugas 2) Mempertanggungjawabkan kepada atasan atau kepada orang yang mendelegasikan wewenang mengenai hasil yang telah dicapai.

e. Bekerja sama

Pemimpin yang efektif akan mampu menciptakan budaya kerja sama tim yang baik di antara anggota organisasi, melakukan komunikasi yang efektif dengan para bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Dengan terciptanya kerja sama yang baik, maka seluruh pekerjaan akan diselesaikan dengan tepat waktu, tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

f. Menciptakan perubahan

Pemimpin harus membuat terobosan-terobosan baru, sehingga tercapainya suatu pembaharuan fundamental baik di tubuh organisasi, produk atau jasa, maupun bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki inovatif dan kreativitas akan menghindari pola kerja yang bersifat rutinitas (monoton sehingga tidak memberikan arah perkembangan yang baik bagi yang dipimpinnya. Dengan kreativitas pemimpin juga akan berani menciptakan peluang-peluang dan berani menghadapi tantangan-tantangan besar dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud efektivitas penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah yaitu dengan menerapkan prinsip melayani, prinsip mengambil keputusan, prinsip keteladanan, prinsip kerja sama dan prinsip menciptakan perubahan.

Henry Pratt Fairchil dalam Kartini Kartono (2005) menyatakan, bahwa pemimpin adalah seseorang yang dengan kekuasaannya dan kualitasnya mengatur, mengarahkan orang lain dengan jalan memprakarsai tingkah laku dalam

rangka pencapaian tujuan. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang Tangguh, kuat dan berpegang teguh pada prinsip perjuangan.

Tokoh filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara terlahir dengan nama Raden Mas Suwardi Suryaningrat. Ia mengajarkan filosofi kepemimpinan yang memiliki makna yang cukup mendalam, dan sesuai dengan nilai-nilai budaya dan yang dianut oleh bangsa Indonesia (Lina Marliani et al., 2019), pendidikan yang memerdekakan dengan tujuannya adalah kemerdekaan (Mardinal Tarigan et al., 2022). Filosofi tersebut dijabarkan dalam tiga kalimat berbahasa Jawa: *"Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani"*.

a. Ing ngarsa sung tuladha.

Ing ngarsa sung tuladha, artinya di depan memberi teladan. Seorang pemimpin adalah lokomotif yang berada pada bagian paling depan, yang akan mengarahkan pada rel yang seharusnya dilalui. Pemimpin merupakan orang yang akan dilihat oleh seluruh orang yang dipimpinnya, sehingga ia harus menjadi contoh, pembimbing bagi yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin, kadang-kadang kita perlu berdiri di depan dan memimpin pasukan. Ini penting,

terutama jika pasukan kita terdiri dari orang-orang yang kurang berpengalaman. Cara paling mudah memimpin pasukan adalah dengan menjadi teladan baik dalam ucapan, tutur kata, maupun perbuatan sehingga bisa merangsang para bawahan untuk bersikap seperti pemimpinnya.

b. Ing madya mangun karsa

Ing madya mangun karsa, artinya di tengah membangun kehendak atau niat. Karsa artinya kemauan, kehendak atau niat. Bisa juga karsa diartikan sebagai ide. Terkadang, sebagai pemimpin, kita perlu di tengah-tengah pasukan untuk membangkitkan semangat berjuang. Dalam menghadapi kesulitan pemimpin tidak perlu mengambil alihnya tetapi biarkan mereka menghadapi dan menyelesaikannya sendiri. Yang perlu dilakukan pemimpin adalah membangun, membangkitkan semangatnya agar mereka tidak jatuh terpuruk, sehingga mereka akan menjadi kuat. Seorang pemimpin dalam hal ini bertindak sebagai motivator yang menggugah semangat, seperti matahari yang mampu memberikan energi kepada semua makhluk hidup di bumi. Seorang pemimpin ketika berada di tengah-tengah yang dipimpinnya harus bisa

mengayomi, menjalin kebersamaan untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus bisa merangkul yang dipimpinnya, mau menerima kritik dan saran, serta mampu menciptakan prakarsa untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pemimpin harus bisa menciptakan atmosfer organisasi menjadi kondusif, sehingga akan muncul semangat bersama untuk saling memotivasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Tut wuri handayani

Tut Wuri Handayani, artinya dari belakang memberikan dorongan dan kekuatan. Seorang pemimpin harus bisa menempatkan diri di belakang untuk mendorong individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya berada di depan untuk memperoleh kemajuan dan prestasi. Berada di belakang bukan berarti pemimpin bersembunyi di balik pengikutnya atau pengecut, mengekor di belakang yang dipimpinnya, akan tetapi harus diartikan sebagai dorongan yang memberikan kebebasan kepada orang yang di depannya untuk berekspresi, berprakarsa, berinisiatif dan memiliki kepercayaan diri, tidak tergantung pada orang lain, bekerja tidak hanya berdasarkan pada perintah atasan saja. Pemimpin

demikian bertujuan mendidik dan mengembangkan yang dipimpinnya sehingga tercipta proses regenerasi. Sesuai dengan kata pepatah yang menyebutkan pemimpin yang baik adalah yang mampu menyiapkan pemimpin selanjutnya yang lebih baik dari dirinya, memberi bawahan ilmu dan bekal yang akan menambah wawasan dan kepintaran mereka, memberi kesempatan orang lain untuk maju (Lina Marliani et al., 2019).

Jadi, ketiga filosofi tersebut membentuk satu kesatuan utuh yang menuntut agar menjadi teladan di depan, penggugah semangat di tengah, dan pendorong kemandirian dari belakang. Menghidupkan kembali filosofi Ki Hajar Dewantara ini adalah kunci utama untuk melahirkan generasi yang cerdas secara intelektual, merdeka dan berkarakter mulia.

BAB II

KEPIMIMPINAN DAN DINAMIKANYA

A. Pengantar

Banyak ahli menyematkan definisi pemimpin dan kepemimpinan dengan redaksi yang berbeda-beda. Hal ini tergantung dari latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing. Namun secara esensial kepemimpinan termasuk dalam kajian konsep hubungan antar manusia. Karena itu, proses kepemimpinan akan berlangsung di mana saja dan kapan saja dalam hubungan interaktif antar individu dan kelompok manusia.

Istilah *leader* (Bahasa Inggris) acapkali diterjemahkan dengan “pemimpin atau orang yang memimpin”. Sedangkan istilah *leadership* (Bahasa Inggris) diterjemahkan dengan “kepemimpinan”, atau aktivitas dari proses memimpin. Fiedler mendefinisikan pemimpin “*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*” Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan (1967). Sementara kepemimpinan oleh Overton (2002) didefinisikan “*Leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and*

cooperation". Dipahami dari pendapat ini bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh tindakan melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerja sama.

Bertolak dari pengertian tersebut, maka dapat difahami bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sukses tidaknya sebuah organisasi. sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Courtois dalam Sutarto (2001) mengatakan, bahwa kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki, dan lain-lain. Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin yang bisa menjadi tauladan.

Pemimpin hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat pembimbingan, pemberian arah, pemberian perintah, pemberian motivasi dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuan dan kecakapannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena

keberhasilan sebuah organisasi itu sangat tergantung pada potensi-potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

B. Dimensi Kepemimpinan

1. Dimensi Filosofi Kepemimpinan

Secara etimologis, filsafat berasal dari beberapa bahasa di antaranya bahasa Inggris yaitu "*philosophy*" dan bahasa Yunani "*philein*" atau "*philos*" artinya cinta, atau "*sophia*" artinya kebijaksanaan, oleh karena itu filsafat dapat di artikan dengan cinta kebijaksanaan. Ada juga yang mengatakan bahwa filsafat berasal dari bahasa Arab yaitu "*falsafah*" yang artinya *al-hikmah* (Atang Abdul Hakim, 2008)

Istilah filsafat juga dimaknai dengan pandangan hidup seseorang atau sekelompok orang, atau teori umum tentang bagaimana kita mengatur hidup dan kehidupan kita. Selain itu, filsafat juga diartikan sebagai pengetahuan tentang cara berfikir terhadap segala sesuatu, artinya segala materi yang berkenaan dengan filsafat adalah segala hal yang bersifat universal. Dengan demikian, penelusuran kebenaran filosofis tidak pernah berujung dengan kepuasan, apalagi menyatakan sebuah kebenaran. Bahkan sesuatu yang dianggap sudah benarpun juga masih diragukan kebenarannya.

Kebenaran tidak memiliki akhir karena kebenaran akan mengikuti situasi dan kondisi serta pikiran manusia.

Dimensi filosofis yang dikehendaki dalam tulisan ini, adalah upaya mencari lebih dalam tentang pemahaman mengenai nilai-nilai filosofis kepemimpinan di bidang pendidikan dalam persepektif Islami.

Menurut Mulyasa (2004), kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan menurut Hasibuan (2010) adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian lain menurut Yulk (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuantujuan utama.

Menurut Wahjosumidjo (2013), kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain:

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki

kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.

- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk memengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cignizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*)

Dalam perspektif Islam, kata “pemimpin” merupakan sinonim dari kata “*imam*” (Bahasa arab), yang berarti kepala, pemimpin, penghulu, dan ketua secara umum. Menurut istilah ilmu fiqih, “*Imamah*” berarti kepemimpinan dalam hal menjadi ketua dalam memimpin suatu pekerjaan seperti kepala negara, kepala organisasi, imam didalam shalat, dan lainnya. Ibnu Khaldun mendefinisikan kepemimpinan dengan tanggung jawab kaum yang dikehendaki oleh peraturan

syariat untuk mewujudkan kemaslahatan dunia dan akhirat bagi setiap umat, karena kemaslahatan dunia sepenuhnya harus berpedoman kepada syariat dalam memelihara urusan agama maupun dalam menata dunia politik (Raihan Putri, 2006).

Dalam konsep kepemimpinan Islam, dikenal suatu kaidah dalam ilmu fiqh, yaitu:

تَصَرُّفُ الْإِمَامِ عَلَى الرَّائِيَّةِ مَنْوُظٌ بِالْمَصْلَحَةِ

“kebijakan pemimpin atas rakyatnya harus didasarkan pada prinsip kemaslahatan”.

Artinya, segala tindakan atau kebijakan seorang imam (pemimpin) terhadap subjek maupun objek hukum yang berada di bawah kepemimpinannya harus mengacu pada terwujudnya manfaat dalam kebijakannya, baik berupa manfaat duniawi maupun manfaat ukhrawi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Abdul Mujib (2005), bahwa tindakan dan kebijakan yang ditempuh oleh pemimpin atau penguasa harus sejalan dengan kepentingan umum bukan untuk golongan atau untuk diri sendiri.

Guna mewujudkan kebijakan yang berorientasi pada kemaslatan umat itu, Rasulullah Saw. sebagai sosok pemimpin ideal untuk mewujudkannya, karena beliau ditopang oleh sifat atau kriteria mulia dalam konsep kepemimpinan, yaitu: *shiddiq* (jujur), *amanah* (terpercaya),

tabligh (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas). Keempat sifat ini layak untuk dijadikan landasan filosofis bagia setiap pemimpin:

a. *Shiddiq* (jujur)

Kejujuran adalah lawan dari dusta dan ia memiliki arti kecocokan sesuatu sebagaimana dengan fakta. Nabi Muhammad saw. sebagai utusan terpercaya Allah Swt. jelas tidak dapat lagi diragukan kejujurannya, kerana apa yang beliau sampaikan adalah petunjuk (wahyu) Allah Swt. yang bertitik pada kebenaran yaitu ridlo Allah Swt. Sebagaimana difirmankan dalam QS. An-Najm: 3-4:

Artinya *"Dan tiadalah yang diucapkannya itu (Al-Quran) menurut kemauan hawa nafsunya. ucapannya itu tiada lain hanyalah wahyu yang diwahyukan (kepadanya)"*.

b. *Amanah* (terpercaya)

Allah Swt mengisyaratkan dengan tegas untuk mengangkat "pelayan rakyat" yang kuat & dapat dipercaya dalam QS Al-Qashas: 26:

Artinya: *"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".*

Amanah merupakan kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan

masyarakat yang telah dibebankan sebagai amanah mulia di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala macam urusan kepada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan Bersama.

c. *Tabligh* (komunikatif)

Kemampuan berkomunikasi merupakan potensi dan kualitas prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena dalam kinerjanya mengemban amanat memasalahkan umat, seorang pemimpin akan berhadapan dengan kecenderungan masyarakat yang berbeda-beda. Oleh karena itu komunikasi yang sehat merupakan kunci terjalinnya hubungan yang baik antara pemimpin dan rakyat.

Allah Swt berfirman yang artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan seruan Rasul apabila Rasul menyeru kamu kepada suatu yang memberi kehidupan kepada kamu, ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah membatasi antara manusia dan hatinya dan sesungguhnya kepada-Nyalah kamu akan dikumpulkan." (QS. Al-Anfal: 24).

Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekuensinya berat. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan, *"qul al-haq walau kaana murrar"*, katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya.

d. *Fathanah* (cerdas)

Seorang pemimpin sebagai visioner haruslah orang yang berilmu, berwawasan luas, cerdas, kreatif, dan memiliki pandangan jauh ke depan. Karena untuk mewujudkan kemaslahatan dan kemakmuran masyarakat dibutuhkan pemikiran besar dan inovatif serta tindakan nyata. Kecerdasan (inteleligen) dalam hal ini mencakup segala aspek kecerdasan, baik kecerdasan emosional (EQ), spiritual (SQ) maupun intelektual (IQ).

Cerdas sendiri dapat diartikan sebagai “kemampuan individu untuk memahami, berinovasi, memberikan bimbingan yang terarah untuk perilaku, dan kemampuan mawas diri. Ia merupakan kemampuan individu untuk memahami masalah, mencari solusinya, mengukur solusi atau mengkritiknya, atau memodifikasinya” (Al-Hajjaj, 2009).

Kecerdasan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi eksistensi kepemimpinannya baik di mata manusia maupun dimata sang pencipta. Hal ini sebagaimana janji Allah Swt yang tertuang dalam surat Al-Mujadalah ayat 11.

Artinya: “...Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

2. Pengertian Kepemimpinan

Aristoteles (384-322 SM) seorang ahli filsafat Yunani kuno menyatakan dalam ajarannya, bahwa manusia adalah *zoon politicon*, artinya bahwa manusia itu sebagai makhluk, pada dasarnya selalu ingin bergaul dalam masyarakat. Karena sifatnya ingin bergaul satu sama lain, maka manusia disebut sebagai makhluk sosial (Herimanto dan Winarno, 2012). Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa dipisahkan dari kelompok masyarakat yang saling berinteraksi satu sama lain. Selain itu, manusia sebagai makhluk sosial juga berarti dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia akan selalu bergantung pada orang lain.

Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat dipisahkan dari kelompok masyarakat karena manusia memiliki naluri untuk hidup bersama dengan orang lain. Dalam kehidupan bermasyarakat, diperlukan interaksi sosial yang dapat diwujudkan dengan berbagai cara (Febrianan, 2019).

Interaksi sosial dapat dilakukan dengan cara berbincang, berjabat tangan, bertanya, bekerja sama, dan sebagainya. Bahkan, dalam era digital saat ini interaksi sosial dapat dilakukan secara daring tanpa tatap muka, seperti melakukan panggilan suara atau video melalui telepon dan mengirim pesan melalui aplikasi.

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki naluri simpati dan empati, setia kawan, toleransi, dan tolong-menolong. Kemudian, naluri-naluri tersebut akan menciptakan masyarakat yang baik, harmonis, dan rukun sehingga timbul norma, etika, serta sopan santun yang dianut oleh masyarakat. Dari konsep hidup sebagai makhluk sosial itu manusia hidup berkelompok sebagai suatu komunitas sosial. Dalam kondisi seperti ini lahirlah para pemimpin.

Definisi kepemimpinan sudah banyak dikemukakan oleh ahli menurut sudut pandang masing-masing. Namun, tidak satupun dari definisi tersebut yang memuaskan semua orang. Walaupun demikian, hal ini tetap saja diperlukan. Kepemimpinan tetap menjadi suatu topik menarik dan penting untuk didiskusikan sepanjang masa, hal ini karena terkait dengan pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi atau sekelompok orang. Baik-buruknya keadaan organisasi atau kelompok tersebut dimasa mendatang, sangat tergantung kepada peran pemimpinnya disaat ini.

Para peneliti selalu memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri-sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yuki, 1989) Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan, bahwa sebagian besar definisi

kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep. Sebagai akibatnya, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Hughes, Ginnet, and Curphy, 1999). Meskipun demikian, terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Roach and Behling, 1984).

Dari seluruh definisi kepemimpinan di atas, pertanyaan yang muncul kemudian bagaimana rumusan definisi kepemimpinan yang paling mudah. Saya menawarkan kepada Anda rumusan definisi kepemimpinan yang paling operasional, yakni kepemimpinan merefleksikan suatu proses, di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain atau kelompok, dengan memberikan petunjuk dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan serta hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi.

Dalam literatur studi kepemimpinan, cukup banyak para ahli mendefinisikannya dengan redaksi yang berbeda, terkandung kepada kapasitas, latar belakang keilmuan, dan perspektif yang digunakan. Kendatipun demikian, secara substansial definisi yang dikemukakan tidak lepas dari aspek sifat, kemampuan (kapasitas), keterampilan (skill), perilaku, pola hubungan, dan proses mempengaruhi. Berikut uraiannya masing-masing.

a. Kepemimpinan adalah Suatu Sifat

Menurut Wahjosumidjo (2002) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh

Sementara Daft (2008) menjelaskan, bahwa *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*. Kepemimpinan adalah hubungan yang mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Sedangkan arti kepemimpinan menurut A. Robert Baron (2003), ialah *“Leadership is the process whereby one individual influences or her group members toward the attainment of defined group or organizational goals*. Kepemimpinan merupakan proses

dimana individu memberikan pengaruh anggota kelompok lain tentang perolehan tujuan yang telah diputuskan oleh kelompok atau organisasi.

Bertolak dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat kita pahami bahwa seorang pemimpin bertugas menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka sudah barang tentu ia harus memiliki sifat-sifat yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya. Banyaknya sifat-sifat ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbeda-beda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan.

Ruslan Abdul Gani mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kelebihan keunggulan, meliputi 1) kelebihan dalam penggunaan pikiran dan rasio, 2) kelebihan dalam rohaniyah, dan 3) kelebihan dalam badaniyah (Buchari Zainun, 1989).

1) Kelebihan dalam bidang ratio.

Artinya seseorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya. Memiliki pengetahuan tentang cara-cara untuk menjalankan organisasi secara efisien. Dan dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpin ke arah berhasilnya tujuan.

2) Kelebihan dalam bidang rohaniyah.

Artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang memancarkan keluhuran budi, ketinggian moral, dan kesederhanaan watak.

3) Kelebihan dalam bidang lahiriah/jasmaniah.

Artinya dengan kelebihan ketahanan jasmaniah ini seorang pemimpin akan mampu memberikan contoh semangat dan prestasi kerja sehari-hari yang baik kepada orang-orang yang dipimpin.

Syaikh Muhammad al-Mubarak mengatakan, ada empat sifat seseorang untuk menjadi pemimpin. *Pertama*, memiliki akidah yang benar (*al-aqidah Salimah*). *Kedua*, memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas. *Ketiga*, memiliki akhlak yang mulia (*al-akhlaqu al-karimah*). *Keempat*, memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi (Didin Hafidhuddin, 2003).

b. Kepemimpinan adalah Kemampuan

Dalam perspektif kepemimpinan mencakup “kemampuan”, Handoko (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Lain halnya dengan Mc Shane (2005), ia mendefinisikan, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberi dampak, mendorong dan memungkinkan orang lain agar berkontribusi pada

keefektifan dan kesuksesan organisasi dimana mereka merupakan anggotanya.

Menurut Daft (2003) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Sementara itu Nawawi (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen yang memiliki peranan dan kedudukan strategis dan dominan dalam mengelola suatu organisasi, baik organisasi publik, organisasi profit, organisasi pendidikan maupun organisasi kemasyarakatan. Artinya, kepemimpinan sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang memiliki nilai seni dalam memengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi, yaitu

menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi kinerja individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi

c. Kepemimpinan adalah Keterampilan

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan kepemimpinan. Keterampilan dimaksud adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien. Menurut Robert L. Katz, bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*) (Sudarwan Danim, 2015).

- 1) Keterampilan teknis (*technical skill*) berupa pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik melakukan kegiatan bisnis.
- 2) Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*) berupa pengetahuan manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi. Menurut Barrier (1999) keterampilan ini (*interpersonal skills*) yaitu melalui komunikasi (*communication*), akuntabilitas/ pertanggungjawaban (*accountability*) dan dapat dipercaya (*trust*).

3) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan analitis umum, berpikir nalar dan kepandaian dalam membentuk konsep. Jelas bahwa *technical skills* khususnya memperhatikan benda, *interpersonal skills* memperhatikan manusia dan *conceptual skills* khususnya memperhatikan gagasan dan konsep.

d. Kepemimpinan adalah Perilaku

Sebagai karakteristik seseorang, kepemimpinan adalah seni dan ilmu pengetahuan yang bertindak sebagai agen perubahan, yaitu orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya. Maka kepemimpinan sesungguhnya merupakan kemampuan membuat orang lain mengubah dirinya yang sebelumnya orang bersangkutan tidak mampu mengubah dirinya sendiri (Lelo Sintani et al. 2022).

Selanjutnya kepemimpinan menurut Nanus (2001) merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*People who do think right*), sedangkan manajer mengerjakan sesuatu dengan benar (*People do right think*).

Pemimpin yang melakukan tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan, tentu memerlukan “perilaku” khusus demi tercapainya tujuan tersebut. Pencapaian tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin perlu ditopang oleh sifat-sifat kepemimpinan, kemampuan (potensi) kepemimpinan, dan keterampilan kepemimpinan

Perilaku dalam kepemimpinan hamper sama dengan peran. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Siswadi (2021), peran dapat diartikan sebagai seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada suatu unit sosial. Peran dapat juga diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari orang dalam posisi tertentu. Peran dapat juga diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari orang dalam posisi tertentu. Sedangkan pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam perilaku bawahan (Rivai, 2003).

Newell dalam Siswadi (2002) melihat peran adalah sama dengan perilaku dalam kedudukan tertentu dan

mencakup perilaku itu sendiri dan sikap serta nilai yang melekat dalam perilaku. Peran adalah harapan-harapan yang merupakan ketentuan-ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat. Ada kaitan antara peran dengan perilaku. Peran menuntut adanya aktivitas atau perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan.

Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Covey membagi peran kepemimpinan menjadi 3 bagian, yaitu: 1). *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti; 2). *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, system, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; 3). *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati (Rivai, 2003).

e. Kepemimpinan adalah Hubungan

Memahami konsep kepemimpinan tidak terlepas dari mempelajari perilaku, karakteristik, dan gaya dari

individu yang disertai tanggung jawab untuk memimpin, serta pola hubungan yang dibangun oleh pemimpin yang bersangkutan. Meski dalam penerapannya berbeda antara individu satu dengan lainnya, akan tetapi secara esensi adalah sama, tergantung dimana organisasi itu hidup.

Selain itu organisasi dalam bentuk apapun tentunya membutuhkan posisi seseorang untuk memimpin organisasi tersebut. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Guna memperoleh konsepsi kepemimpinan, khususnya pola hubungan yang dibangun oleh pemimpin organisasi, terdapat beberapa terminologi yang dapat digunakan. Kepemimpinan menurut (Luthans, 1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, di mana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Menegaskan pendapat Luthans, Kristiadi (1996) memandang kepemimpinan sebagai suatu pola hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin,

mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diinginkannya. Kepemimpinan adalah suatu rangkaian bagaimana mendistribusikan pengaturan dan situasi pada suatu waktu tertentu. Dengan redaksi yang hamper sama, George R. Tery (1972) mendefinisikan kepemimpinan *"Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires"* (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang-orang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin).

Konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh kedua ahli tersebut tampak masih bersifat umum, belum ada penjelasan kongkrit dengan cara dan media apa pemimpin tersebut membangun pola hubungan yang ada dalam organisasinya. Padahal seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya perlu cara dan media. Dalam pandangan Fiedler, seorang pemimpin akan mampu membangun pola hubungan dalam mempengaruhi anggotanya bila didukung oleh wewenang (*authority*). Kebesaran dan keberhasilan pemimpin dalam

mempengaruhi anggotanya tergantung pula terhadap wewenang yang dimilikinya. Selanjutnya Fiedler (1967) menyatakan, bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Peranan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam menjalankan roda sebuah organisasi. Perusahaan atau tempat kerja merupakan tempat berinteraksi dua orang atau lebih yang di dalamnya terdapat hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Wewenang yang dimiliki oleh pemimpin bukanlah wewenang yang bersifat otoriter, melainkan wewenang yang bersifat egaliter. Wewenang yang bercorak suka rela bukan memaksa. Terkait dengan hal ini, Anoraga (1990) mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut.

Terbangunnya pola hubungan yang berlandaskan prinsip suka rela merupakan cerminan dari ihtiar mencapai tujuan organisasi bercorak komplementer, saling melengkapi. Tujuan organisasi yang dicita-citakan pemimpin sekaligus menjadi tujuan yang yang

dikehendaki yang dipimpin. Prinsip suka rela dalam menjalin hubungan mencerminkan tujuan bersama sebagai komitmen yang harus diwujudkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Joseph C. Rost dalam Triantoro (2004), bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan/mitra kerja) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

f. Kepemimpinan adalah Proses Pengaruh

Kepemimpinan bukan sesuatu yang ada bagi dirinya sendiri namun selalu terhubung dengan keberadaan aspek lain. Kepemimpinan merupakan gejala yang tampil ketika ada interaksi antar manusia dalam sebuah lingkungan tertentu. Kepemimpinan sifatnya abstrak, yang dihasilkan manusia dalam proses interaksinya dengan lingkungan.

Semua itu, tergambarkan dalam elemen kunci kepemimpinan meliputi: pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama.

Substansi dari elemen tersebut adalah pola hubungan yang saling berpengaruh antara pemimpin dengan anggotanya. Hal ini mengingat kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber

daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, pergerakan, kerja sama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan.

Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu: (1) melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi, (2) interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut, (3) interaksi dipengaruhi situasi dimana interaksi itu berlangsung, (4) proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Phillip, 2003).

Stoner et al. (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan. Definisi tersebut terdapat tiga implikasi penting, yakni (1) kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana, (2) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota

kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, dan (3) kepemimpinan terkait dengan kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara; dan (4) kepemimpinan yang menggabungkan tiga aspek dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai moral pemimpin dari berbagai peranan dan fungsinya adalah fokus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni memengaruhi perilaku, alat untuk memengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, persuasi, relasi yang kuat, sebagai alat pencapaian tujuan, akibat dari interaksi, dan peranan yang diferensial serta pembuat struktur.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan bahwa dalam kepemimpinan terdapat faktor-faktor pemimpin, yang dipimpin, tujuan, aktivitas, komunikasi atau interaksi, situasi dan kekuasaan yang dapat ditumbuh-kembangkan. Artinya, terdapat hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin yang ditandai oleh tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu.

Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi

dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan. Dalam redaksi yang sama, Yukl (1989), mengatakan bahwa leadership (kepemimpinan) adalah proses di mana seseorang individu mempengaruhi anggota grup yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penjelasan sebelumnya, para ahli memandang kepemimpinan dengan lebih menekankan kepada proses mempengaruhi seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya dalam mencapai tujuan yang sudah disepakati. Mereka tidak menjelaskan bagaimana proses itu dijalankan. Sejatinya proses mempengaruhi itu membutuhkan keterampilan atau kemampuan khusus dari sang pemimpin. Untuk itu, Robbins (2009) menegaskan pendapatnya bahwa *"leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals"* (Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah prestasi dari suatu visi atau sasaran). Dengan seperti itu tujuan organisasi menjadi skala prioritas pemimpin daripada tujuan pribadi. Meneguhkan pendapat tersebut, Lelo Sintani menukil pendapat Johns menyatakan pendapatnya, bahwa kepemimpinan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi di atas tujuan yang lain dalam konteks organisasional.

3. Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan

Pada uraian terdahulu pengertian kepemimpinan sudah banyak dikemukakan oleh ahli menurut sudut pandang masing-masing. Namun demikian tidak satupun dari definisi tersebut yang dapat memuaskan semua orang. Walaupun demikian, hal ini tetap saja diperlukan.

Mengapa kepemimpinan diperlukan dalam setiap organisasi...?. Semua itu karena kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu instrumen dalam upaya mempengaruhi dan mengendalikan orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Selain itu, kepemimpinan sangat diperlukan dalam menggerakkan aktivitas suatu organisasi. Jadi, kepemimpinan merupakan salah satu factor penentu dan terpenting dalam suatu organisasi. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apabila kepemimpinan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi. Rasa tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu karakter dari kepemimpinan ideal.

Karakter akan memungkinkan untuk timbulnya kepercayaan, sedangkan kepercayaan itu memungkinkan akan tampilnya kepemimpinan. Kesuksesan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh pilihan dan tindakan yang diambil dalam menyelesaikan masalah

dalam organisasinya, namun juga dengan karakter yang dimilikinya. Kita pernah mendengar kalimat “*character is values in action*”, karakter adalah suatu pembawaan individu berupa sifat, kepribadian, watak serta tingkah laku yang diekspresikan dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Atmadja (2012), karakter kepemimpinan adalah kualitas personal dari seorang pemimpin yang terbentuk melalui akumulasi tindakan-tindakan yang mengacu kepada nilai-nilai moralitas dan etika (moral/ethical values) yang diyakini oleh seorang pemimpin. Menurutnya, ada lima karakter kepemimpinan yang kemudian dikelompokkan dalam tiga tingkatan sebagai berikut a) dimensi spiritual terdiri dari *selfless* (ikhlas) dan *honesty* (kejujuran); b) dimensi emosional terdiri dari *respect* (menghargai) dan *empathy* (memahami); dan c) dimensi rasional yaitu *pursuit of excellence* (sikap mental untuk mencapai hasil yang terbaik).

Karakter akan terbentuk jika *values* yang diyakini oleh si pemimpin ini tidak hanya ide atau ucapan, tapi juga tindakan nyata (*action*). Pemimpin berkarakter adalah pemimpin yang optimis, memiliki integritas dan dedikasi, serta tidak pernah ragu dalam bertindak. Putra Aditya Bagus Setyaki (2021) dalam penelitiannya sampailah pada kesimpulan, bahwa kepemimpinan berkarakter akan terwujud hanya dengan keteladanan.

Keteladanan adalah ucapan, tulisan, bahasa tubuh, sikap, dan tindakan positif yang dapat dicontoh oleh orang lain.

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya harus menguasai dan terus mengembangkan berbagai keterampilan dan kompetensi kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk terus dikembangkan sehingga akan mampu menyelaraskan, menciptakan dan memberdayakan organisasi yang dipimpinnya, dan juga akan mencapai kesuksesan sebagaimana diharapkan. Pengembangan Keterampilan yang diperlukan seperti keterampilan interpersonal, keterampilan membangun kepercayaan dan keterampilan pengambilan keputusan. Disamping mengembangkan keterampilan kepemimpinan, pemimpin juga harus menjalankan sifat-sifat kepemimpinan yang baik, seperti servant leadership (kepemimpinan yang melayani) terhadap para anggotanya.

Kepemimpinan berkarakter akan terwujud bila ditopang dengan keterampilan kepemimpinan dan sifat kepemimpinan. Pada bagian ini akan diuraikan terkait dengan dua hal tersebut.

a. Keterampilan Kepemimpinan

Keterampilan kepemimpinan (*leadership skills*) adalah keterampilan yang digunakan saat mengatur orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Noerhasanah

(2021) mendefinisikan bahwa, Keterampilan dimaksud adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien. Sementara Yukl (1998) menyatakan bahwa keterampilan (*skill*) menunjuk kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau berperilaku (*behavioral*) dengan suatu cara yang efektif dan ditentukan bersama oleh *learning* dan keturunan. Dalam Yukl (1998) kategori keterampilan tersebut dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Keterampilan teknis (*technical skill*), berupa pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik melakukan kegiatan bisnis.
- 2) Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*), berupa pengetahuan manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi. Menurut Barrier (1999) keterampilan ini (*interpersonal skills*) yaitu melalui komunikasi (*communication*), akuntabilitas/ pertanggungjawaban (*accountability*) dan dapat dipercaya (*trust*).
- 3) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yaitu kemampuan analitis umum, berpikir nalar dan kepandaian dalam membentuk konsep. Jelas bahwa *technical skills* khususnya memperhatikan benda, *interpersonal skills* memperhatikan manusia dan

conceptual skills khususnya memperhatikan gagasan dan konsep.

Dalam narasi yang berbeda, Robert Katz dalam Veitzhal Rivai, (2003) mengidentifikasi tiga keterampilan pemimpin yang mutlak diperlukan, yaitu teknis, manusiawi, dan konseptual.

- 1) *Keterampilan teknis*, meliputi keterampilan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi.
- 2) *Keterampilan manusiawi*, dapat dipahami sebagai keterampilan bekerjasama, memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok banyak orang secara teknis cakap, tetapi secara antarpribadi tidak kompeten.
- 3) *Keterampilan konseptual*, artinya para pemimpin harus mempunyai keterampilan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. Misalnya pengambilan keputusan menuntut para pemimpin untuk menentukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengoreksi, dan memilih alternatif yang terbaik.

Lebih rinci, Kimball Wiles (1980) menjelaskan beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh pemimpin itu: (a) Keterampilan dalam kepemimpinan; (b) Keterampilan dalam hubungan insani; (c) Keterampilan dalam proses kelompok; (d) Keterampilan

dalam administrasi personil; dan (e) Keterampilan dalam penilaian. Penjelasan dari kelima keterampilan tersebut, berikut ini:

1) Keterampilan dalam Kepemimpinan

Seorang pemimpin, selain tahu tentang fungsifungsi kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang demokratis, ia juga harus menguasai keterampilan-keterampilan agar dapat bertindak secara demokratis. Ia harus menguasai bagaimana cara: (1) Menyusun rencana secara bersama; (2) Mengajak anggotanya untuk berpartisipasi; (3) Memelihara moral kerja kelompok yang tinggi; (4) Mendelegasikan tanggung jawab dan mengikutsertakan anggotanya untuk membuat keputusan; (5) Mendorong kreativitas anggotanya dan mendorong anggotanya untuk berani tampil ke depan.

2) Keterampilan dalam Hubungan Insani

Dalam hubungan antara personil di dalam organisasi, selalu dijumpai hubungan yang bersifat formal dan informal. Hubungan insani yang baik tidak dapat dipaksakan, tetapi harus timbul secara wajar. Inti dari hubungan-hubungan tersebut adalah rasa saling menghargai di antara personil. Seorang pemimpin harus selalu sanggup dan bersedia memaafkan. Dan yang paling utama adalah bagaimana mengubah anggota "*undemocratic*" agar sikap dan tingkah lakunya menjadi demokratis.

3) Keterampilan dalam Proses Kelompok

Dengan "*group-process*" diharapkan partisipasi anggota dapat ditingkatkan. Untuk dapat mencapai maksud tersebut, seorang pemimpin harus dapat: (1) Mengenal bawahan dengan segala kelemahan dan kelebihanannya; (2) Menciptakan dan memelihara sikap saling percaya mempercayai, dan saling toong-menolong di antara anggota dan pimpinan; (3) Mempergunakan cara-cara yang bijaksana untuk menghilangkan pertentangan-pertentangan yang ada dalam kelompok; (4) Menguasai cara-cara memimpin diskusi, rapat, dan sebagainya.

4) Keterampilan dalam Administrasi Personil

Keterampilan dalam administrasi personil adalah keterampilan mengenai cara memilih personil yang memenuhi syarat untuk ditempatkan dalam semua fungsi. Untuk dapat mencapai maksud tersebut, seorang pemimpin harus tahu tentang: (1) Tujuan yang hendak dicapai oleh kelompoknya; (2) Macam dan jenis pekerjaan yang dipimpinnya serta cara mengerjakannya; (3) Cara dan teknik untuk mencari dan menemukan sifat-sifat yang diperlukan pada orang-orang yang akan dipekerjakan; (4) Cara-cara meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan keahlian pegawainya; (5) Cara-cara memelihara suasana kerja

yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan pekerjaannya.

5) Keterampilan dalam Penilaian

Untuk dapat menilai orang lain, seorang pemimpin harus dapat menilai diri sendiri terlebih dahulu. Yang termasuk keterampilan menilai ini adalah: (1) Menentukan tujuan penilaian; (2) Menentukan kriteria yang dipergunakan untuk menilai; (3) Mengumpulkan data yang dapat diolah dengan menggunakan kriteria tersebut; (4) Menyimpulkan hasil penilaian.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Menurut Overton (2002) ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- 1) Technical skill; ability to use the tools, procedures, or techniques, of special field. The manager needs enough technical skill to accomplish the mechanics" of the particular job, they are responsible for.
- 2) Human skill is the ability to work with, understand and motivate other people, either as individuals or as

groups. Managers need enough of this human relations skill to be able to participate effectively in and lead groups.

- 3) Conceptual skill is the mental ability to coordinate and integrate all of the organisation's interest and activities. It involves the manager's ability to see the organisation as a whole and to understand how its parts depend on each other. It also involves the manager's ability to understand how a change in any given part can affect the whole organisation.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama, yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Adapun pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman tentang para bawahannya dan kepekaan terhadap masalah-masalah organisasi.

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerja sama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan, baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan anggota dan orang lain di luar organisasi. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut, dan membuat strategi.

Kemampuan bekerja sama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses memengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdil dalam Blanchard (1988) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari (1) mengorganisir dan menentukan peranan bawahan, (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan, di mana, dan bagaimana hal itu dilakukan, (3) memelihara hubungan antarpribadi dengan membuka saluran komunikasi, (4) memberi dukungan emosional,

(5) memberi dukungan psikologis, dan (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Sedangkan keterampilan konseptual menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang rumit sehingga dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin.

Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut: (1) mengetahui bidang tugasnya, (2) peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya, (3) melakukan hubungan antar manusia (*human relation*) dengan baik, (4) mampu melakukan hubungan kerja komunikasi dengan baik, ke dalam maupun ke luar, (5) mampu melakukan koordinasi, (6) mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, dan (7) mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Kepemimpinan manajerial atau kepemimpinan administratif dalam suatu organisasi atau perusahaan memerlukan ketiga keterampilan memimpin tersebut sesuai dengan posisi atau level kepemimpinannya. Untuk itu, baik seorang manajer perusahaan perbankan, manajer industri, manajer perusahaan besar dan kecil, dan manajer berbagai lembaga pendidikan perlu memenuhi syarat keterampilan memimpin sebagaimana

diungkapkan di atas agar berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Ibnu Samsi, (1994) menyatakan bahwa agar pimpinan dalam menjalankan tugas pokok itu dapat berjalan lancar, maka dibutuhkan keterampilan memimpin (*skills*). Dalam pandangan Ibnu Samsi dengan mengutip pendapat Kaj (1974) & Minjberg (1980) menyatakan bahwa ada empat keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu (1) keterampilan konseptual, (2) keterampilan manusiawi, (3) keterampilan teknis dan (4) keterampilan bersikap bijak. Masing-masing keterampilan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual (*conceptual skills=C*), yaitu kemampuan mental pimpinan yang mengkoordinasikan kepentingan dan kegiatan menuju tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam pandangan penulis, keterampilan konseptual ini memiliki peran yang sangat penting dalam proses kepemimpinan. Dikatakan demikian, karena kepemimpinan dapat dijalankan dengan baik apabila pemimpin memiliki konsep tentang perencanaan organisasi.

Pemimpin yang gagal menuangkan ide-ide untuk memajukan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh kurang memadainya keterampilan ini. Dengan

keterampilan konseptual, seorang pemimpin mampu merencanakan apa strategi yang akan dibangun untuk menjalankan organisasi dengan baik.

Adanya keterampilan yang memadai bagi seorang pemimpin dapat menyebabkan lahirnya pemimpin yang visioner, dengan sejumlah ide untuk membawa perubahan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang mampu membuat peta konsep kepemimpinan untuk mengetahui ke mana organisasi tersebut akan dibawa. Apabila peta konsep kepemimpinan ini sudah dirumuskan dengan baik, maka pemimpin dapat mengendalikan organisasi ini sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Umumnya dalam peta konsep kepemimpinan, faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan dapat diukur, sehingga dapat diketahui aspek-aspek apa yang harus diberi perhatian dengan serius.

2) Keterampilan Manusiawi

Keterampilan manusiawi (*human skills=H*), yaitu kemampuan pimpinan untuk memahami, mengadakan kerjasama, dan mendorong bawahan baik secara individual maupun secara kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Persoalan manusia termasuk bawahan merupakan faktor yang sangat unik untuk dikaji dalam proses kepemimpinan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin

yang mampu membawa bawahan sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mengontrol bawahan agar sejalan dengan tujuan organisasi yang diinginkan. Namun demikian, faktor psikologis, faktor pendidikan, asal-usul, latar belakang pendidikan, tempat tinggal dan lain sebagainya menjadikan bawahan sering mengalami kurang nyaman dan merasa tidak diperlakukan secara manusiawi.

Mengingat bawahan merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam bekerja, maka perlu dilakukan *departmentalization job distribution*, motivasi, *reward*, pembinaan karir melalui *Human Resources Development* (HRD) seperti diklat, orientasi, *workshop*, *training* dan sebagainya.

3) Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis (*technical skills=T*), yaitu kemampuan pimpinan untuk menggunakan peralatan, melakukan kegiatan sesuai dengan prosedurnya, dan penguasaan secara teknis di bidang yang dipimpinnya.

Pemimpin kebanyakan bukan berasal dari teknisi, maka apabila ini yang terjadi dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi organisasi yang dihadapinya. Pemimpin sedikit-banyaknya harus mengetahui mekanisme atau prosedur kerja yang dimiliki. Tanpa keterampilan ini, dalam kepemimpinan, seorang pemimpin akan sulit

menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang progresif dan insidental.

4) Keterampilan Bersikap Bijak

Keterampilan bersikap bijak (*political skills=P*), yaitu dalam arti kemampuan pimpinan untuk menempatkan diri pada jabatannya, bijaksana dalam menggunakan kewenangannya, dan dalam mengadakan hubungan yang baik (Kaĵ, 1974; Minĵberg: 1980).

Keterampilan pemimpin ini apabila dihubungkan dengan tingkatan manajemen, maka dapat dilihat keterampilan mana yang paling menonjol bagi seorang pemimpin dalam memimpin, yang dapat digambarkan dalam skema berikut:

Manajemen Puncak (Top Management)	CP Konseptual & Politis	
Manajemen Menengah (Middle Management)	CP Konseptual & Politis	T Teknis
Manajemen Bawah (Lower Management)		H Manusiawi pada semua tingkat

Berdasar tingkatan manajemen ini, maka terlihat pada manajemen puncak (*top management*), memiliki keterampilan konseptual dan politis yang lebih tinggi dibandingkan dengan keterampilan teknis dan manusiawi, sedangkan pada tingkatan manajemen

menengah (*middle management*) memiliki keterampilan teknis (*technical*) tinggi dibandingkan dengan keterampilan konseptual, politik dan manusiawi. Sedangkan pada manajemen bawah (*Lower management*) memiliki keterampilan teknis (*technical*) yang paling besar dibandingkan dengan keterampilan konseptual, politik, dan manusiawi.

Bertolak dari penjelasan tingkatan manajemen ini dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan top management harus ditekankan keterampilan konseptual dan politik yang paling besar agar kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar, sedangkan dalam manajemen menengah keterampilan teknis harus lebih ditekankan agar dapat memimpin bawahan dengan baik, sedangkan kepemimpinan bawah (*lower management*) harus lebih banyak menekankan pada keterampilan teknis (Samsu, 2022).

b. Sifat Kepemimpinan

Tidak seorang pun yang begitu lahir betul-betul siap menjadi pemimpin. Meskipun setiap orang memiliki bakat atau potensi yang memungkinkan dirinya akan menjadi pemimpin yang baik, namun perlu dikembangkan dalam pengalaman, pendidikan, dan latihan. Beberapa bakat dari pemimpin yang baik menurut Overton (2002), mencakup: (1) kejujuran dan integritas, (2) keberanian/semangat, (3) keinginan/

dorongan memimpin, (4) percaya diri, (5) kecerdasan, dan (6) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam hal ini, inti kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain.

Menurut Overton (2002) para pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan orang yang memiliki kewenangan manajerial. Pemimpin yang baik, akan berkomunikasi secara: (a) energik, (b) antusias, (c) keberanian, (d) ambisi, (e) bersemangat/berambisi, dan (f) menarik/memikat.

Karakteristik dan sifat pemimpin yang baik perlu dipahami oleh setiap pemimpin, baik sebagai individu maupun pemimpin dalam organisasi. Pemimpin harus memiliki sifat pemimpin yang baik agar dia berhasil dalam memimpin. Adapun sifat kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang jujur, berpengetahuan luas, berani, dan mampu mengambil keputusan, dapat dipercaya, berinisiatif, bijaksana, tegas, adil, bisa menjadi teladan, ulet, loyalitas, tidak mementingkan diri sendiri, antusias, simpatik, dan rendah hati.

Sifat lemah lembut, tidak berhati kasar, pemaaf, mau memohonkan ampun orang bersalah (rendah hati, suka bermusyawarah, istikamah dan bertawakal (berserah diri kepada Allah). Rahman (1999) menyimpulkan bahwa sifat-sifat pemimpin yang baik sebagaimana digambarkan Al-Qur'an terdiri dari: (1) mengenali diri

(kemampuan diri), (2) bertakwa, (3) adil, (4) jujur, (5) percaya, (6) menepati janji, (7) berilmu pengetahuan, (8) memiliki keberanian, (9) dermawan/pemurah, (10) kasih sayang, (11) sabar, (12) mampu mengendalikan diri perasaan malu, (13) memiliki kekuatan, dan (14) memiliki kemampuan mengelola/manajerial.

Para pemimpin atau yang ingin menjadi pimpinan perlu menghindari sifat pemimpin yang jelek. Dalam hal ini, dijelaskan Overton (2002), Syafaruddin (2019) bahwa pemimpin yang jelek, memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) diktator dan tidak konsisten, (2) perasaan suka mengancam dengan orang yang berbeda pendapat dengannya, atau bersikap lembut dengan orang lain yang memiliki pandangan sama, (3) miskin informasi, menggunakan kekuasaannya untuk memengaruhi perubahan, (4) suka mengintimidasi staf dan sering bersifat otokratik, (5) seorang dimensional, (6) suka konflik daripada menghargai perbedaan, dan (7) suka bekerja dengan sedikit orang saja dengan hubungan tertentu dan tertutup.

Yukl dan Sidle mengatakan bahwa bukti-bukti menunjukkan, bahwa ada empat sifat yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin (tetapi tidak oleh semua pemimpin) yang sukses (Hellriegel & Slocum, 2009), yaitu:

1) Kepandaian (*Intelligence*)

Pemimpin yang sukses cenderung memiliki kepandaian yang lebih tinggi dibanding bawahannya.

2) Kedewasaan dan keluasaan (*Maturity and breadth*)

Pemimpin yang sukses cenderung memiliki kematangan emosi dan pandangan yang luas.

3) Dorongan berprestasi (*Achievement Drive*)

Pemimpin yang sukses berorientasi pada hasil. Jika mereka telah mencapai suatu sasaran, mereka akan menentukan sasaran lainnya. Motivasi mereka untuk mencapai sasaran, tidak bergantung pada bawahannya atau karyawannya.

4) Integritas (*Integrity*)

Integritas adalah kesesuaian antara yang dikatakan dengan yang dilakukn oleh seseorang. Pemimpin yang sukses dalam jangka panjang, biasanya memiliki integritas. Jika seorang pemimpin menetapkan nilai-nilai tertentu, namun melaksanakan nilai-nilai yang berbeda, bawahan akan menilai bahwa pemimpin tersebut tidak dapat dipercaya. Kejujuran akan mempengaruhi tingkat kepercayaan terhadap pimpinannya.

Warren Bennis dalam Imron Fauzi (2019) menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mampu mengajak dan mempengaruhi individu maupun kelompok untuk dapat mencapai tujuan bersama. Bennis

juga menjelaskan mengenai beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain:

- 1) Visioner (*guiding visioner*), berarti seorang pemimpin harus mampu menjadi seseorang yang dapat melihat kesempatan dan peluang untuk dapat mengembangkan lembaga pendidikannya;
- 2) Berkemauan kuat (*passion*), hal ini dapat diartikan bahwa seorang pemimpin harus memiliki gairah dan kemauan yang kuat akan suatu hal untuk dapat dicapai;
- 3) Integritas (*integrity*), pemimpin yang berintegritas dapat berarti seorang individu yang memiliki pribadi jujur dan konsisten dalam menjalankan prinsip atau nilai-nilai yang diterapkan di lembaga pendidikan;
- 4) Amanah (*trust*), berarti seorang pemimpin harus memiliki sifat dapat dipercaya. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu memberikan *trust* kepada konsumen (wali murid, peserta didik) bahwa lembaga pendidikannya adalah yang terbaik;
- 5) Rasa ingin tahu (*curiosty*), untuk dapat mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan yang dimilikinya, maka seorang pemimpin harus memiliki rasa ingin tahu yang tinggi agar terus belajar dan dapat meningkatkan manajemen pendidikannya;

6) Berani (*courage*), seorang pemimpin harus memiliki sifat keberanian yang tinggi, karena mereka akan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek yang terjadi di lingkungan pendidikan.

Sudah maklum, bahwa Nabi Muhammad Saw. diutus oleh Allah Swt. untuk menjadi Nabi sekaligus rasul pemimpin dunia, merubah peradaban, serta menjadi *public figure* yang baik sehingga dapat dicontoh oleh seluruh umat manusia. Keteladanan sifat dan karakter Nabi Muhammad Saw. bukan hanya dilihat dari satu sisi kehidupannya saja, akan tetapi semua aspek dalam kehidupan Nabi Muhammad Saw. dapat dijadikan contoh bahkan ketika Nabi Muhammad Saw. sudah wafat pun kehidupan beliau tetap berpengaruh bagi semua umat manusia (Muhibah, 2018).

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. memiliki empat sifat yang harus dicontoh bagi pemimpin-pemimpin lainnya, yaitu *Shiddiq*, *Tabligh Amanah*, dan *Fathanah*. Di luar dari 4 sifat tersebut, Rasulullah juga diutus ke dunia untuk menjadi rahmat bagi alam semesta, harapannya adalah karakter kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. dapat di teladani dalam kehidupan sehari-hari (Dewi dan Mashar. 2019).

Selain Nabi Muhammad Saw. memiliki kepribadian yang sempurna dan baik dalam kepemimpinannya, Nabi Muhammad Saw. juga selalu menghabiskan waktu

dengan kegiatan serta pengembangan. Hal tersebut dilakukan Rasul dengan cara berkhotbah atau menerapkan secara langsung gaya kepemimpinan yang baik kepada seluruh sahabatnya. Selain itu Nabi Muhammad Saw juga memiliki keterampilan seperti mendelegasikan jabatan kepada orang yang tepat, memecahkan masalah dengan melihat fakta-fakta yang ada, memiliki tujuan yang fokus dan jelas, serta disiplin dalam segala hal (Fontaine, Ahmad, dan Oziev, 2020). Seorang pemimpin baik itu dalam organisasi ataupun lembaga pendidikan dapat meneladani gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad Saw. dengan menerapkan 4 sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad Saw, yaitu (Sidiq & 'Uyun, 2019):

1) *Shiddiq* (jujur dan benar)

Nabi Muhammad Saw selalu benar serta jujur baik itu dalam ucapan maupun tindakannya, tidak pernah bertentangan pada ajaran agama Islam. Allah Swt. juga telah memerintahkan kepada seluruh hamba-Nya agar senantiasa berkata jujur dan benar dalam setiap tindakan (Misbach, 2017). Dapat diartikan juga kejujuran merupakan keselarasan ucapan dengan fakta yang terjadi, dengan demikian seorang pemimpin dalam penyampaian yang benar dan jujur akan selalu mendapatkan kepercayaan dari bawahannya (Mirela et al, 2021).

2) *Tabligh* (menyampaikan)

Seorang Nabi sekaligus Rasul sudah menjadi tugas pokok untuk menyampaikan segala sesuatu yang di perintahkan oleh Allah Swt, walaupun Allah tidak memerintahkan untuk disampaikan (Sidiq & 'Uyun, 2019). Dalam sudut pandang yang lain *Tabligh* merupakan komunikatif serta argumentatif, seorang pemimpin dalam penyampaian kepada setiap bawahan baik itu individual maupun kelompok haruslah dengan penyampaian yang sesuai dengan fakta (benar) serta menggunakan tutur kata yang baik dan sopan, dengan demikian pemimpin tersebut akan di segani oleh setiap pengikutnya (Misbach, 2017).

3) *Amanah* (dapat dipercaya)

Nabi Muhammad Saw. dapat dipercaya karena mampu merahasiakan sesuatu yang seharusnya tidak diketahui oleh sahabatnya, menyampaikan suatu hal sesuai dengan tingkat kepentingan dari hal tersebut (Hapsari & Masud, 2018). Sudah selayaknya seorang pemimpin memiliki sifat amanah, menjaga dan memelihara atas apa yang telah di amanahkan kepadanya, baik Amanah yang diberikan Allah Swt. maupun jabatan yang dipikulnya hingga mencapai sebuah keberhasilan untuk semua pihak (Tusriyanto, 2014).

4) *Fataanah* (cerdas serta bijaksana)

Seorang pemimpin hendaknya bijaksana serta cerdas dalam bertindak dan memecahkan sebuah persoalan, memiliki wawasan yang luas dan mendalam. Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja pemimpin tersebut. Sifat fatanah bukan hanya ditujukan kepada seorang pemimpin, akan tetapi seluruh umat manusia hendaklah memiliki kecerdasan serta kebijaksanaan dan menggunakan intelektualitas dengantepat (Misbach, 2017).

4. Fungsi dan Peranan Kepemimpinan

Istilah fungsi sering ditemui atau didengar dalam percakapan maupun pembelajaran. Sebab, setiap komponen kehidupan memiliki fungsi yang beragam. Meskipun kata fungsi sering digunakan dalam percakapan sehari-hari, sebagian orang tidak mengetahui apa itu pengertian fungsi. Untuk memahaminya lebih lanjut, berikut penjelasan mengenai makna fungsi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pengertian fungsi adalah kegunaan suatu hal, daya guna serta pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan dalam ilmu matematika, fungsi ialah besaran hubungan, jika besaran yang satu berubah, besaran yang lain juga berubah. Mengutip laman resmi *Kemdikbud*, fungsi merupakan relasi yang memetakan anggota dari suatu himpunan yang disebut sebagai daerah asal atau domain ke tepat

satu anggota himpunan lain yang disebut daerah kawan (kodomain).

Siagian (2006) mengemukakan, secara singkat dapat dikatakan bahwa fungsi adalah perincian dari tugas pokok. Tugas pokok suatu departemen merupakan *derivation* (penurunan) dari pada fungsi-fungsi pemerintah karena suatu departemen mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk melakukan sebagian tugas pokok pemerintah sebagai keseluruhan. Sementara menurut Sutarto (2012), fungsi adalah rincian tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pegawai tertentu yang masing-masing berdasarkan sekelompok aktivitas sejenis menurut sifat atau pelaksanaannya”.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka fungsi sebagai aktivitas, baik yang melekat pada individu maupun kelompok harus dapat dijalankan demi terwujudnya cita-cita organisasi. Kelalaian menjalankan fungsi pada suatu organisasi, akan menjadi awal dari ketidak setabilan jalannya organisasi. Oleh karena itu, Musanef (2002) menjelaskan, bahwa yang dimaksud dengan fungsi adalah sesuatu yang harus dijalankan dan merupakan aktivitas utama sebagai bagian atau sumbangan kepada organisasi secara keseluruhan atau bagian yang tertentu.”

Fungsi dapat juga dipahami sebagai jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi (Kurniadin & Machali, 2012). Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi (Kurniadin & Machali, 2012).

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat

dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan nya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan, dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam melaksanakan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi ini tidak berarti

bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari seorang pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan (Winardi, 2007)

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, sebagai berikut:

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- f. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- g. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali, dan memegang prinsip serta bertanggungjawab (Ahmad Sulhan, 2020).

Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan pada sebuah organisasi dituntut melaksanakan peran kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Peran menurut Rivai (2007) adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang

sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Nanus (2001) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu:

- a. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengeralahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner.
- b. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
- c. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, Menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan.
- d. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu memberi

semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktua-lisasikan potensi mencapai visi.

Seorang pemimpin harus dapat menjalankan peranannya secara optimal agar tujuan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting tidak saja pada internal organisasi tetapi dari eksternal organisasi.

Sutrisno (2017) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memiliki peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Artinya, efektivitas kepemimpinan tersebut tidak semata-mata tertuju kepada bawahan, namun juga secara vertikal maupun horizontal.

Susanto (2014) menyatakan peranan kepemimpinan adalah sebagai:

- a. Kapten (*captain*), yaitu seorang pemimpin harus mampu menetapkan arah dengan jelas dan cepat, bekerja mengatasi kompleksitas isu-isu penting, mengenali masalah dan peluang, serta mengambil keputusan yang tepat.
- b. Dokter (*doctor*), yaitu seorang pemimpin harus mampu mengintegrasikan informasi yang berasal dari berbagai sumber, membangun perspektif yang

- komprehensif dan mengoptimalkan organisasi;
- c. Eksekutor, yaitu pemimpin harus mampu membangun dan menyelaraskan sumber daya yang dimiliki, menyelesaikan berbagai permasalahan dengan cepat, mengawasi dan melaksanakan tugas;
 - d. Ahli Strategi, yaitu seorang pemimpin harus mampu memahami secara utuh persoalan, membangun arah jangka panjang, serta menguasai visi dan nilai-nilai strategi organisasi;
 - e. Pelatih (*coach*) dan Pembimbing (*counselor*), yaitu pemimpin harus mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan bakat-bakat terbaik dalam organisasi, membangun, memfasilitasi dan mendorong pengembangan;
 - f. *Group dynamizer* (pendinamis kelompok), yaitu pemimpin harus menjamin dinamika kelompok guna membangun komitmen bersama, membangkitkan energi dan antusiasme dan membangun kepercayaan.
 - g. *Change agent* (agen perubahan), yaitu pemimpin harus pandai dalam mengidentifikasi ide-ide dan peluang bagi perubahan, memperkenalkan dan mendorong perubahan tersebut.
 - h. *Entrepreneur*, yaitu pemimpin harus memiliki pengetahuan dan keterampilan sebagai wirausahawan

yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada, merubah ancaman menjadi peluang dan berani untuk mengambil risiko;

- i. *Corporate*, yaitu pemimpin harus berusaha secara optimal memperhatikan dan memenuhi kepentingan dari para Pemangku kepentingan, menyeimbangkan tujuan jangka panjang dengan keuntungan jangka pendek serta menjamin diimplementasikannya tata kelola yang baik dan manajemen risiko.

Nanus dan Dobbs (1999) menggambarkan peran pemimpin dalam organisasi nonprofit mencakup pemimpin sebagai ahli visi dan strategi, pemimpin sebagai politisi dan kampanye, pemimpin sebagai pelatih, serta pemimpin sebagai pelopor perubahan.

Mengacu kepada Mintzberg (Overton, 2002) yang melakukan penelitian beberapa tahun lalu bahwa aktivitas para pemimpin dalam perannya adalah, yaitu:

- a. Kepemimpinan interpersonal, yaitu tindakan pemimpin sebagai/tokoh dan pimpinan simbolik yang memiliki tanggung jawab memotivasi dan mengarahkan staf dan membutuhkan untuk perantara dengan kontak jaringan kerja.
- b. Kepemimpinan dalam mengambil keputusan, yaitu pemimpin menggerakkan pekerjaan secara *entrepreneurship* mencari peluang, inisiatif peningkatan mutu, membawa perubahan, dan mengawasi beberapa

proyek, sama halnya memberikan penanganan dengan rasa tanggung jawab untuk memeriksa tindakan pegawai. Pemimpin dalam mengambil keputusan juga bertanggung jawab bagi penempatan sumber daya dan negosiasi bagi organisasi.

- c. Pemimpin visioner, yaitu menciptakan makna dengan menyusun sebuah visi, misi, dan arah yang mendefinisikan fokus dan suatu perusahaan. Secara berkelanjutan memberikan dan membangun, menginterpretasikan makna bagi semua orang dalam organisasi.
- d. Membangun tim, yaitu menempatkan orang yang benar dalam posisi yang benar bagi kepemimpinan tim, mendorong mereka kepada fokus tim untuk memperjuangkan tujuan, menggunakan kekuatan mereka dan sumber daya secara berkelanjutan mengembangkan mereka sebagai satu tim dan sebagai individu pemimpin adalah orang yang dapat memproduksi hasil yang diinginkan.

5. Etika dan Moral Kepemimpinan

Etika dan moral merupakan fondasi yang tidak dapat dipisahkan dari praktik kepemimpinan. Keberhasilan seorang pemimpin tidak semata diukur dari pencapaian target organisasi, tetapi juga dari cara ia memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya. Brown, Treviño, & Harrison (2005) mendefinisikan

kepemimpinan etis sebagai penunjukan perilaku yang layak secara normatif melalui tindakan personal dan hubungan antarpribadi, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang adil. Dengan kata lain, etika kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan apa yang dilakukan seorang pemimpin, melainkan juga bagaimana ia memengaruhi standar moral orang-orang di sekitarnya.

Dalam konteks pendidikan Islam, etika kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai yang bersumber pada Al-Qur'an, hadis, dan keteladanan Rasulullah Saw. Nasrullah (2020) menegaskan bahwa etika kepemimpinan Islami dibangun di atas prinsip tauhid, yang menempatkan pertanggungjawaban seorang pemimpin bukan hanya kepada manusia, melainkan juga kepada Allah Swt. Prinsip ini melahirkan kesadaran bahwa jabatan kepemimpinan pada hakikatnya adalah amanah, bukan alat untuk mengejar kepentingan pribadi maupun kelompok. Nawawi (1993) menambahkan bahwa kepemimpinan dalam pandangan Islam senantiasa terikat pada tanggung jawab ganda, yakni tanggung jawab duniawi kepada institusi dan tanggung jawab ukhrawi kepada Allah Swt, sehingga setiap kebijakan yang diambil pemimpin selalu

mempertimbangkan dimensi keadilan dan kemaslahatan bersama.

Beberapa nilai etis yang secara konsisten muncul dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam adalah kejujuran, amanah, keadilan, musyawarah, dan keteladanan. Arifin dan Wahyudin (2021) menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut menjadi fondasi moral dalam seluruh fungsi manajemen pendidikan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi. Musyawarah, misalnya, menempatkan pemimpin bukan sebagai penentu tunggal, melainkan sebagai fasilitator yang mengakomodasi pandangan bersama sebelum sebuah keputusan diambil. Keteladanan menjadi nilai yang paling menonjol karena peserta didik maupun bawahan cenderung meniru sikap dan perilaku pemimpinnya, sehingga integritas pemimpin pendidikan Islam menjadi cerminan langsung dari kualitas moral lembaga yang dipimpinnya.

Keteladanan Nabi Muhammad Saw. dalam memimpin umat menjadi rujukan utama dalam merumuskan etika kepemimpinan Islami. Maulana (2023) menguraikan bahwa prinsip kepemimpinan kenabian menekankan integritas personal, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta kepedulian terhadap kesejahteraan orang yang dipimpin sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Kepemimpinan yang

etis dalam pandangan ini bukan sekadar tuntutan administratif, melainkan bagian dari ibadah, sehingga setiap tindakan pemimpin memiliki dimensi pertanggungjawaban spiritual di samping pertanggungjawaban organisasional. Khairani dan Hasibuan (2024) turut menekankan bahwa fungsi kepemimpinan dalam pendidikan Islam senantiasa berorientasi pada pembentukan karakter, bukan semata pada pencapaian target kuantitatif lembaga.

Moral dan etika kepemimpinan tercermin melalui karakter, sikap, dan tindakan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi.

Terdapat beberapa kriteria yang mencerminkan moralitas kepemimpinan dalam pendidikan Islam, di antaranya (Marjuni, 2021):

a. Hati yang Melayani

Landasan utama kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan berasal dari hati seorang pemimpin. Seorang pemimpin ideal harus memiliki ketulusan dan kesiapan untuk melayani orang-orang yang dipimpinnya. Sikap melayani tersebut tidak hanya diwujudkan melalui ucapan, tetapi harus benar-benar tertanam dalam hati sehingga menjadi dasar lahirnya karakter kepemimpinan yang autentik dan berorientasi pada pengabdian.

Menurut Ben Blanchard sebagaimana dikutip oleh Rivai et al. (2014), terdapat beberapa karakteristik yang menunjukkan seorang pemimpin memiliki hati yang melayani. Pertama, tujuan utama kepemimpinan adalah melayani kepentingan masyarakat atau anggota organisasi, bukan mengutamakan kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu. Kedua, pemimpin memiliki komitmen untuk membangun, membimbing, dan mengembangkan potensi orang-orang yang dipimpinnya. Ketiga, pemimpin menunjukkan kepedulian dan kasih sayang melalui perhatian terhadap kebutuhan, harapan, kepentingan, serta cita-cita bawahannya. Keempat, pemimpin memiliki akuntabilitas yang tinggi, sehingga setiap perkataan dan tindakannya dapat dipercaya serta dipertanggungjawabkan.

Apabila karakteristik tersebut dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia telah memiliki kesiapan moral untuk menjalankan kepemimpinannya. Hati yang berorientasi pada pelayanan akan tercermin dalam tindakan nyata berupa keikhlasan, kesediaan berkorban, serta komitmen untuk mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi.

b. Kepala yang Melayani

Menjadi seorang pemimpin merupakan tanggung jawab yang tidak sederhana karena selain mampu mengelola diri sendiri, pemimpin juga harus

membimbing individu-individu yang memiliki karakter, kebutuhan, dan harapan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan berpikir dan mengelola organisasi secara efektif, yang diwujudkan melalui konsep kepala yang melayani.

Kepemimpinan yang efektif tidak cukup hanya didasarkan pada ketulusan hati, tetapi juga harus didukung oleh kemampuan manajerial yang baik. Seorang pemimpin perlu menguasai strategi, metode, dan keterampilan kepemimpinan agar mampu mengarahkan organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Rivai et al. (2014) menjelaskan bahwa terdapat dua aspek penting dalam kepemimpinan visioner, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya dituntut mampu merumuskan visi organisasi, tetapi juga memiliki kemampuan untuk menerjemahkan visi tersebut ke dalam berbagai program, tindakan, dan perilaku yang dapat diwujudkan secara nyata.

Selain itu, seorang pemimpin perlu mendorong kemandirian anggota organisasi dengan memberikan kesempatan untuk berinisiatif dan mengambil keputusan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian, bawahan tidak selalu bergantung pada instruksi pemimpin, melainkan mampu berpartisipasi

secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi melalui kerja sama yang saling mendukung.

c. Tangan yang Melayani

Kepemimpinan yang ideal tidak hanya diwujudkan melalui hati yang tulus dan kemampuan berpikir yang baik, tetapi juga melalui tindakan nyata. Konsep tangan yang melayani menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus mampu mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan dalam perilaku sehari-hari.

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki karakter yang baik dan kemampuan mengelola organisasi, tetapi juga harus menjadi teladan melalui sikap, kebiasaan, dan tindakan yang mencerminkan tanggung jawab kepemimpinannya. Dengan demikian, pemimpin mampu menjalankan perannya secara profesional sesuai dengan amanah yang diemban, sekaligus memberikan contoh positif bagi seluruh anggota organisasi.

Dengan demikian, etika dan moral kepemimpinan berfungsi sebagai kerangka normatif yang menjaga agar kekuasaan dan wewenang yang dimiliki seorang pemimpin senantiasa digunakan untuk kemaslahatan bersama. Pemimpin pendidikan yang beretika akan membangun kepercayaan, menumbuhkan iklim kerja yang sehat, dan pada gilirannya meningkatkan kualitas

pembelajaran serta budaya organisasi secara menyeluruh.

6. Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan kepemimpinan pada dasarnya merupakan kerangka analitis yang digunakan para ahli untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan itu terbentuk dan berfungsi. Yukl (2010) menjelaskan bahwa kajian kepemimpinan secara umum dapat dipahami melalui empat sudut pandang utama, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan situasional atau kontingensi, dan pendekatan kekuasaan-pengaruh. Keempat pendekatan ini tidak saling meniadakan, melainkan saling melengkapi karena masing-masing menyoroti aspek yang berbeda dari fenomena kepemimpinan, mulai dari karakteristik bawaan pemimpin, perilaku yang ditampilkan, kondisi yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan, hingga sumber-sumber kewibawaan yang dimiliki seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya.

a. Implementasi Pendekatan Kepemimpinan

Dalam praktiknya, implementasi pendekatan kepemimpinan tidak dilakukan secara terpisah-pisah, melainkan saling terintegrasi sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Seorang kepala sekolah, misalnya, dapat menampilkan ciri-ciri kepemimpinan yang bertumpu pada sifat kepribadian tertentu, sekaligus

menyesuaikan perilakunya dengan situasi yang dihadapi. Wahjosumidjo (2002) menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin membaca situasi, memahami karakter bawahan, serta memilih pendekatan yang paling sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Implementasi yang tepat atas pendekatan-pendekatan ini menjadi penentu apakah kepemimpinan mampu menggerakkan organisasi menuju perbaikan mutu secara berkelanjutan atau justru menimbulkan resistensi dari anggota organisasi.

b. Macam-Macam Pendekatan Kepemimpinan

Secara garis besar, terdapat empat macam pendekatan kepemimpinan yang banyak digunakan dalam kajian ilmiah maupun praktik organisasi, sebagaimana diuraikan berikut ini.

1) Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan sifat berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik bawaan yang dimilikinya, seperti kecerdasan, rasa percaya diri, ketekunan, dan integritas. Stogdill (1948) melalui kajiannya menemukan bahwa terdapat sejumlah sifat yang secara konsisten dimiliki oleh pemimpin-pemimpin efektif, meskipun ia juga menegaskan bahwa sifat semata tidak cukup untuk menjamin keberhasilan kepemimpinan tanpa

memperhitungkan faktor situasi dan pengikut. Kelebihan pendekatan ini terletak pada kemudahannya untuk mengidentifikasi karakteristik unggul seorang calon pemimpin, sementara kelemahannya adalah kecenderungan mengabaikan pengaruh konteks dan lingkungan kerja terhadap efektivitas kepemimpinan.

2) Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku bergeser dari pertanyaan “siapa pemimpin itu” menjadi “apa yang dilakukan pemimpin”. Pendekatan ini meyakini bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari dan dilatih melalui pembiasaan perilaku tertentu, bukan semata bawaan lahir. Kajian klasik dari Universitas Ohio State dan Universitas Michigan pada era 1940-an hingga 1950-an mengidentifikasi dua dimensi perilaku utama pemimpin, yakni perilaku berorientasi pada tugas dan perilaku berorientasi pada hubungan antarpribadi. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan kedua orientasi tersebut cenderung lebih efektif dalam mendorong produktivitas sekaligus menjaga kepuasan kerja bawahannya.

3) Pendekatan Situasional & Kontingensi (*Situational Approach*)

Pendekatan situasional dan kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara universal paling efektif untuk semua

keadaan. Fiedler (1967) melalui teori kontingensinya menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kendali situasional yang dihadapi, yang meliputi hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. Sejalan dengan itu, Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan atau kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas. Semakin rendah kesiapan bawahan, semakin pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas, sedangkan pada bawahan yang telah matang, pemimpin dapat lebih banyak mendelegasikan wewenang.

4) Pendekatan Kekuasaan (*Power-Influence Approach*)

Pendekatan kekuasaan dan pengaruh menyoroti sumber-sumber kewibawaan yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar bersedia mengikuti arahannya. French dan Raven (1959) mengklasifikasikan sumber kekuasaan tersebut ke dalam lima jenis, yaitu kekuasaan legitimasi yang bersumber dari jabatan formal, kekuasaan imbalan yang bersumber dari kemampuan memberi penghargaan, kekuasaan paksaan yang bersumber dari kemampuan memberi sanksi, kekuasaan rujukan yang bersumber dari kekaguman dan kedekatan emosional bawahan terhadap pemimpin, serta

kekuasaan keahlian yang bersumber dari pengetahuan dan kompetensi khusus yang dimiliki pemimpin. Wahjosumidjo (2002) menambahkan bahwa dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kekuasaan rujukan dan keahlian cenderung lebih efektif dibandingkan kekuasaan paksaan, karena keduanya membangun kepatuhan yang didasari kepercayaan, bukan sekadar rasa takut.

7. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan seperangkat penjelasan sistematis yang berupaya menjawab pertanyaan mendasar mengenai bagaimana kepemimpinan muncul, berkembang, dan berfungsi dalam kehidupan berorganisasi. Lumban Gaol (2020) menegaskan bahwa teori kepemimpinan memiliki nilai praktis karena digunakan untuk memahami, memprediksi, dan mengendalikan proses kepemimpinan yang berhasil. Kehadiran berbagai teori kepemimpinan sejatinya mencerminkan perkembangan cara pandang manusia terhadap fenomena kepemimpinan itu sendiri, mulai dari anggapan bahwa pemimpin dilahirkan secara alamiah, hingga pandangan modern yang menekankan pentingnya proses relasional antara pemimpin dan pengikutnya.

Berdasarkan perkembangan sejarahnya, teori kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa

kategori besar, yaitu teori genetis dan orang hebat, teori sifat, teori perilaku, teori situasional atau kontingensi, serta teori kepemimpinan modern yang mencakup teori transaksional, transformasional, dan karismatik. Setiap kelompok teori tersebut lahir sebagai respons atas keterbatasan teori sebelumnya, sehingga kajian tentang kepemimpinan terus mengalami penyempurnaan dari masa ke masa.

a. Teori Genetis & *Great Man*

Teori genetis dan teori orang hebat (*great man theory*) merupakan teori kepemimpinan paling awal yang meyakini bahwa kemampuan memimpin merupakan bakat bawaan sejak lahir, bukan hasil dari pendidikan maupun pelatihan. Lumban Gaol (2020) menjelaskan bahwa teori genetis mendominasi pemikiran tentang kepemimpinan hingga awal abad kedua puluh, dengan asumsi bahwa kemampuan memimpin diwariskan secara turun-temurun sebagaimana terjadi pada sistem kerajaan. Teori orang hebat kemudian berkembang dengan menekankan bahwa individu-individu tertentu dilahirkan dengan kualitas luar biasa yang menjadikan mereka pemimpin besar dalam sejarah, seperti para nabi, raja, dan negarawan. Meskipun kedua teori ini banyak dikritik karena mengabaikan peran pendidikan, lingkungan, dan proses pembelajaran dalam membentuk seorang pemimpin, keduanya tetap memberikan

sumbangan penting dalam memahami akar historis kajian kepemimpinan.

b. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat (*trait theory*) muncul sebagai kelanjutan dari teori orang hebat, dengan pergeseran fokus dari sosok pemimpin tertentu menuju identifikasi sifat-sifat kepemimpinan yang dapat digeneralisasi. Zaccaro, sebagaimana diuraikan dalam kajian Lumban Gaol (2020), menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan bukan merupakan satuan yang berdiri sendiri, melainkan kumpulan sifat yang saling terintegrasi dan relatif stabil, seperti kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi. Teori ini memandang individu sebagai unsur paling penting dalam proses kepemimpinan, melebihi peran situasi maupun pengikut. Kelemahan utama teori sifat adalah kesulitannya dalam menyusun daftar sifat yang berlaku universal, karena banyak pemimpin sukses justru memiliki kombinasi sifat yang berbeda-beda sesuai konteks organisasinya.

c. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori perilaku (*behavioral theory*) muncul pada akhir tahun 1940-an sebagai respons atas ketidakkonsistenan hasil kajian teori sifat. Alih-alih mempertanyakan sifat bawaan pemimpin, teori ini berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dalam menjalankan perannya. Penelitian dari Ohio State

University mengembangkan instrumen Leader Behavior Description Questionnaire untuk mengukur perilaku pemimpin, sementara penelitian dari University of Michigan menyoroti dampak perilaku pemimpin terhadap kinerja kelompok. Selanjutnya, Blake dan Mouton mengembangkan Managerial Grid yang memadukan orientasi tugas dan orientasi hubungan ke dalam lima gaya kepemimpinan (Lumban Gaol, 2020). Teori ini memberikan kontribusi penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari melalui pembiasaan perilaku, meskipun ia belum mempertimbangkan secara memadai pengaruh situasi terhadap efektivitas perilaku tersebut.

d. Teori Situasional/Kontingensi

Teori situasional atau kontingensi lahir pada akhir tahun 1960-an sebagai jawaban atas kelemahan teori perilaku yang mengabaikan variabel situasi. Fiedler mengembangkan teori kontingensi yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan tingkat pengendalian situasional yang dihadapinya (Lumban Gaol, 2020). Prinsip utama teori ini adalah bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang optimal untuk seluruh situasi, karena karakteristik pekerjaan, lingkungan eksternal, dan kesiapan bawahan senantiasa berbeda dari satu konteks ke konteks lainnya. Pemimpin

yang efektif, menurut pendekatan ini, adalah pemimpin yang mampu membaca situasi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara fleksibel.

e. Teori Kepemimpinan Modern

Memasuki dekade 1970-an hingga 1980-an, kajian kepemimpinan berkembang ke arah teori-teori modern yang lebih menekankan pada relasi antara pemimpin dan pengikut, khususnya dalam konteks perubahan organisasi. Tiga teori yang paling berpengaruh dalam kelompok ini adalah teori transaksional, teori transformasional, dan teori karismatik.

1) Transaksional:

Teori kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh Burns (1978) menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan pada dasarnya bersifat pertukaran, di mana pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan atas kepatuhan dan pencapaian target yang ditetapkan. Pola relasi semacam ini efektif dalam menjaga stabilitas dan efisiensi kerja organisasi, terutama pada tugas-tugas yang bersifat rutin dan terstruktur, meskipun cenderung kurang mampu mendorong perubahan mendasar maupun inovasi jangka panjang dalam organisasi.

2) Transformasional

Berbeda dengan pendekatan transaksional, teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan

lebih lanjut oleh Bass (1985) menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengangkat kesadaran moral bawahan menuju pencapaian tujuan bersama yang lebih besar. Pemimpin transformasional membangun visi yang jelas, memberikan stimulasi intelektual, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan individual setiap anggota organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan transformasional dipandang sangat relevan karena mampu mendorong perubahan budaya sekolah, meningkatkan komitmen guru, dan menumbuhkan semangat perbaikan mutu secara berkelanjutan.

3) Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi bawahannya melalui daya tarik personal, visi yang menginspirasi, dan keteguhan keyakinan yang ditunjukkannya. Weber (1947) pertama kali memperkenalkan konsep otoritas karismatik sebagai salah satu bentuk legitimasi kekuasaan yang bersumber dari kualitas pribadi luar biasa yang dipersepsikan oleh pengikutnya, berbeda dari otoritas tradisional maupun otoritas legal-rasional. House (1976) kemudian mengembangkan teori ini secara lebih sistematis dengan mengidentifikasi perilaku spesifik pemimpin karismatik,

seperti kepercayaan diri yang tinggi, kemampuan mengartikulasikan visi secara meyakinkan, serta kesediaan mengambil risiko demi tujuan bersama. Dalam kepemimpinan pendidikan Islam, karisma seorang pemimpin sering kali bersumber dari keteguhan spiritual dan keteladanan akhlak, bukan semata dari kemampuan retorika semata.

8. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Tipe merujuk pada pola atau bentuk dasar kepemimpinan, sedangkan gaya adalah perilaku dan strategi operasional yang digunakan untuk mempengaruhi tim. Pemimpin yang efektif biasanya menggabungkan pendekatan ini berdasarkan kebutuhan organisasi.

Berikut adalah rincian tipe dan gaya kepemimpinan yang umum digunakan:

a. Otokratis (Otoriter)

Kepemimpinan otokratis atau otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memusatkan seluruh kewenangan pengambilan keputusan pada diri pemimpin, dengan sedikit atau bahkan tanpa melibatkan bawahan dalam proses tersebut. Lewin, Lippitt, dan White (1939) melalui eksperimen klasiknya menemukan bahwa gaya ini mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi dalam jangka pendek, terutama pada situasi yang membutuhkan keputusan cepat, namun cenderung

menimbulkan ketegangan, rendahnya inisiatif bawahan, dan minimnya rasa memiliki terhadap organisasi dalam jangka panjang. Dalam lembaga pendidikan, gaya otokratis kadang diperlukan pada situasi darurat atau ketika aturan harus ditegakkan secara tegas, namun penggunaannya yang berlebihan berisiko menghambat tumbuhnya budaya kolaboratif di antara para pendidik.

b. Demokratis (Partisipatif)

Kepemimpinan demokratis atau partisipatif menempatkan bawahan sebagai bagian aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini mendorong musyawarah, mendengarkan aspirasi anggota, dan membangun konsensus sebelum menetapkan sebuah kebijakan. Lewin, Lippitt, dan White (1939) menemukan bahwa gaya demokratis cenderung menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta hubungan antarindividu yang lebih harmonis dibandingkan gaya otokratis maupun laissez-faire. Mardia (2022) menambahkan bahwa dalam lembaga pendidikan Islam, gaya demokratis sejalan dengan prinsip musyawarah yang dianjurkan dalam ajaran Islam, sehingga penerapannya cenderung memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab bersama di antara para pendidik dan tenaga kependidikan.

c. Transformasional (Visioner)

Kepemimpinan transformasional atau visioner ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi masa depan yang jelas serta menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk bergerak bersama mewujudkannya. Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membangun hubungan yang melampaui sekadar transaksi kerja, dengan menanamkan rasa percaya, komitmen emosional, dan motivasi intrinsik pada bawahannya. Dewi (2021) mencatat bahwa gaya kepemimpinan transformasional banyak diterapkan pada lembaga pendidikan Islam yang tengah melakukan transformasi mutu, karena kemampuannya menggerakkan perubahan budaya kerja secara menyeluruh, bukan sekadar perubahan struktural semata.

d. Laissez-Faire (Delegatif)

Kepemimpinan laissez-faire atau delegatif memberikan kebebasan yang luas kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas dengan pengawasan minimal dari pemimpin. Lewin, Lippitt, dan White (1939) menemukan bahwa gaya ini dapat efektif ketika diterapkan pada bawahan yang memiliki kompetensi dan motivasi tinggi, namun berisiko menimbulkan kebingungan arah serta rendahnya produktivitas apabila diterapkan pada

anggota organisasi yang belum matang secara profesional. Dalam konteks lembaga pendidikan, gaya ini umumnya lebih sesuai diterapkan kepada tenaga pendidik senior yang telah memiliki rekam jejak kinerja yang baik, sementara penerapannya pada tenaga pendidik baru perlu disertai bimbingan yang lebih intensif.

e. Karismatik

Kepemimpinan karismatik ditandai oleh kemampuan pemimpin memengaruhi bawahan melalui daya tarik personal, keteguhan keyakinan, dan kepercayaan diri yang tinggi, sehingga bawahan cenderung memandang pemimpinnya sebagai sosok yang luar biasa dan layak diteladani. House (1976) menegaskan bahwa pemimpin karismatik mampu mengartikulasikan visi secara meyakinkan dan membangkitkan antusiasme kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Alya Dinia Asyifiq Masykur dan Sunarto (2025) menemukan bahwa dalam konteks pendidikan Islam, karisma seorang pemimpin sering kali bertautan erat dengan kedalaman spiritual dan keteladanan akhlaknya, bukan semata pada kemampuan komunikasi maupun daya tarik personal an sich. Karena itu, kepemimpinan karismatik dalam lembaga pendidikan Islam idealnya berpadu dengan integritas moral yang

kokoh agar pengaruh yang ditimbulkan bersifat konstruktif dan berkelanjutan.

Kelima tipe dan gaya kepemimpinan tersebut pada dasarnya bukan kategori yang saling eksklusif. Daga, Ramli, Nasri, Anwar, dan Nugraha (2024) menekankan bahwa pemimpin pendidikan yang efektif di era disrupsi justru dituntut untuk mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan secara adaptif, tergantung pada karakteristik tugas, kematangan bawahan, dan tantangan mutu yang dihadapi lembaga. Dengan demikian, penguasaan atas ragam tipe dan gaya kepemimpinan menjadi bekal penting bagi setiap pemimpin pendidikan Islam dalam menavigasi kompleksitas pengelolaan lembaga di tengah tuntutan peningkatan mutu yang terus berkembang.

BAB III

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan pendidikan Islam adalah kemampuan mengarahkan, menggerakkan, dan membimbing lembaga pendidikan berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah. Tujuannya adalah membentuk karakter mulia (*akhlak al-karimah*) secara efektif. Konsep ini memadukan manajemen modern dengan fondasi spiritual yang kuat. Berikut adalah ringkasan elemen penting dari konsep tersebut:

1. Karakter Utama Pemimpin (Sifat Rasulullah)

Karakter utama seorang pemimpin pendidikan Islam pada dasarnya bertumpu pada empat sifat kenabian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, yaitu *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan kebenaran), dan *fathanah* (kecerdasan serta kebijaksanaan). Dalam konteks kepemimpinan lembaga pendidikan, keempat sifat ini tidak sekadar menjadi nilai normatif, melainkan diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari: kejujuran dalam pengelolaan keuangan dan administrasi, konsistensi antara ucapan dan tindakan, kemampuan mengomunikasikan visi lembaga secara meyakinkan, serta kecermatan dalam mengambil keputusan strategis. Assegaf (2021) menegaskan bahwa keempat sifat tersebut menjadi tolak

ukur integritas seorang pemimpin pendidikan Islam, karena peserta didik dan tenaga pendidik cenderung menjadikan perilaku pemimpinnya sebagai cermin nilai yang dianut oleh institusi.

Keempat sifat kenabian ini sesungguhnya membentuk satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Shiddiq tanpa amanah dapat berhenti pada kejujuran retorik tanpa tindak lanjut nyata, sementara amanah tanpa tabligh berisiko membuat pemimpin menyimpan kebenaran untuk dirinya sendiri tanpa mengomunikasikannya kepada bawahan yang membutuhkan arahan. Fathanah, sebagai sifat yang menekankan kecerdasan dan kebijaksanaan, berfungsi sebagai perekat yang memastikan ketiga sifat lainnya diterapkan secara tepat sesuai konteks, karena kejujuran yang disampaikan tanpa kebijaksanaan dapat melukai, sebagaimana amanah yang dijalankan tanpa kecerdasan dapat berujung pada keputusan yang keliru meskipun diniatkan baik.

Penerapan etika dan moral kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam dapat diamati secara nyata pada tradisi kepemimpinan pesantren. Mardiyah (2012) melalui kajiannya terhadap kepemimpinan kiai di Pondok Modern Gontor, Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang menemukan bahwa figur kiai berperan sebagai penjaga utama nilai-nilai moral

pesantren, sekaligus sebagai simbol keteladanan yang mengikat seluruh elemen pesantren dalam satu visi pengabdian. Kewibawaan kiai dalam tradisi tersebut tidak dibangun melalui kekuasaan struktural semata, melainkan melalui akumulasi kepercayaan yang lahir dari konsistensi perilaku, keilmuan, dan keteladanan yang ditunjukkan secara terus-menerus selama bertahun-tahun. Pola kepemimpinan semacam ini memperlihatkan bahwa etika dan moral bukan sekadar nilai normatif di atas kertas, melainkan modal sosial yang menentukan keberlangsungan dan kewibawaan sebuah lembaga pendidikan Islam.

Dalam praktiknya, tantangan terbesar penerapan etika kepemimpinan pendidikan Islam di era kontemporer adalah menjaga konsistensi antara nilai yang dijunjung dengan tuntutan birokrasi dan administrasi modern yang semakin kompleks. Seorang kepala madrasah, misalnya, dituntut untuk tetap berpegang pada prinsip kejujuran dan keadilan ketika berhadapan dengan tekanan pencapaian target administratif, pengelolaan dana bantuan operasional, maupun penilaian kinerja tenaga pendidik. Assegaf (2021) mengingatkan bahwa pada titik inilah pentingnya penguatan kesadaran spiritual pemimpin pendidikan Islam, agar etika kepemimpinan tidak tereduksi menjadi sekadar kepatuhan administratif, melainkan tetap

menjadi panggilan moral yang lahir dari kesadaran akan pertanggungjawaban kepada Allah Swt.

Kritik terhadap penerapan etika kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam kerap muncul ketika terjadi kesenjangan antara nilai yang dikhotbahkan dengan praktik nyata di lapangan, sebuah fenomena yang dalam kajian etika organisasi disebut sebagai *value-action gap*. Brown, Treviño, dan Harrison (2005) mengingatkan bahwa kredibilitas kepemimpinan etis sangat rentan runtuh ketika bawahan menangkap adanya inkonsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpinnya, bahkan sekali peristiwa inkonsistensi dapat mengikis kepercayaan yang telah dibangun bertahun-tahun. Oleh karena itu, penguatan etika kepemimpinan pendidikan Islam tidak dapat berhenti pada tataran retorika keagamaan, melainkan harus diwujudkan melalui mekanisme akuntabilitas yang jelas, seperti keterbukaan laporan keuangan lembaga, transparansi kriteria penilaian kinerja, dan kesediaan pemimpin menerima kritik dari bawahan tanpa rasa terancam.

Pendidikan karakter bagi calon pemimpin pendidikan Islam, baik melalui pendidikan formal di perguruan tinggi keIslaman maupun melalui pembinaan informal di lingkungan pesantren, memegang peran penting dalam menanamkan etika kepemimpinan sejak dini. Nasrullah (2020) menekankan bahwa keteladanan

etis idealnya sudah dibiasakan sejak masa pendidikan calon pemimpin, bukan baru diajarkan setelah seseorang menduduki posisi kepemimpinan, karena watak dan kebiasaan etis yang telah terbentuk sejak dini akan jauh lebih kokoh menghadapi godaan penyalahgunaan wewenang di kemudian hari.

2. Prinsip-Prinsip Operasional

Selain karakter personal, kepemimpinan pendidikan Islam juga ditopang oleh sejumlah prinsip operasional yang bersumber langsung dari ajaran Al-Qur'an dan Sunnah. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

a. *Syura* (Musyawarah)

prinsip ini menempatkan pengambilan keputusan sebagai proses kolektif, bukan keputusan sepihak pemimpin. Mubarak (2021) menjelaskan bahwa *syura* merupakan salah satu prinsip fundamental kepemimpinan Islam yang menekankan partisipasi, keterbukaan, dan tanggung jawab bersama dalam merumuskan kebijakan lembaga.

b. *Al-'Adl* (Keadilan)

Yakni menuntut pemimpin memperlakukan seluruh unsur lembaga, baik guru, staf, maupun peserta didik, secara proporsional dan bebas dari keberpihakan.

c. *Ikhlas & Mas'uliyah* (bekerja dengan niat pengabdian yang tulus disertai kesediaan untuk bertanggungjawab)

Setiap keputusan, baik secara administratif kepada lembaga maupun secara spiritual kepada Allah Swt. Ketiga prinsip ini saling menguatkan dan menjadi kerangka etis yang membedakan kepemimpinan pendidikan Islam dari model kepemimpinan yang semata berorientasi pada capaian material.

Ketiga prinsip operasional *syura*, *al-'adl*, dan *ikhlas-mas'uliyah* pada dasarnya merupakan penerjemahan dari nilai tauhid ke dalam ranah manajerial. *Syura* menerjemahkan kesadaran bahwa kebenaran mutlak hanya milik Allah Swt, sehingga pendapat manusia, termasuk pendapat pemimpin, senantiasa bersifat relatif dan perlu diuji melalui musyawarah bersama. *Al-'adl* menerjemahkan sifat Allah sebagai *Al-'Adl* ke dalam praktik pengelolaan lembaga, yang menuntut pemimpin memperlakukan setiap individu sesuai haknya tanpa memandang kedekatan personal maupun kepentingan golongan. Adapun *ikhlas* dan *mas'uliyah* menerjemahkan kesadaran bahwa setiap amal perbuatan manusia, termasuk perbuatan dalam ranah manajerial dan administratif, senantiasa dicatat dan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt kelak.

Penerapan prinsip *syura* dalam lembaga pendidikan Islam dapat diwujudkan melalui berbagai forum musyawarah, seperti rapat dewan guru, forum wali murid, maupun majelis pertimbangan yayasan.

Melalui forum-forum tersebut, pemimpin pendidikan tidak hanya memperoleh masukan yang lebih kaya dalam merumuskan kebijakan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki di antara seluruh pemangku kepentingan lembaga. Prinsip al-'adl, di sisi lain, menuntut pemimpin untuk menghindari sikap pilih kasih dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, maupun alokasi sumber daya, sehingga tercipta iklim kerja yang sehat dan produktif. Adapun prinsip ikhlas dan mas'uliyah menjadi penyeimbang yang menjaga agar seluruh aktivitas kepemimpinan tetap berorientasi pada pengabdian, bukan pada pencarian pengakuan maupun keuntungan pribadi semata.

Ketiga prinsip operasional tersebut pada gilirannya membentuk pola relasi kepemimpinan yang khas dalam lembaga pendidikan Islam, yaitu relasi yang berbasis kepercayaan dan tanggung jawab bersama, bukan semata relasi hierarkis atasan-bawahan. Pola relasi semacam ini sejalan dengan konsep ukhuwah dalam ajaran Islam, yang menempatkan hubungan antarindividu dalam organisasi sebagai bagian dari ikatan persaudaraan yang harus dijaga keharmonisannya. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip operasional ini tidak hanya berdampak pada efektivitas manajerial lembaga, tetapi juga pada terbentuknya budaya kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

Penerapan prinsip syura dalam konteks kelembagaan modern tidak jarang menghadapi tantangan praktis, terutama ketika keputusan harus diambil secara cepat dalam situasi mendesak yang tidak memungkinkan proses musyawarah yang panjang. Dalam kondisi semacam ini, Mubarak (2021) menjelaskan bahwa Islam tetap memberikan ruang bagi pemimpin untuk mengambil keputusan cepat atas dasar pertimbangan maslahat, dengan catatan keputusan tersebut tetap dapat dipertanggungjawabkan dan dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh pihak terkait setelah keputusan diambil. Dengan demikian, prinsip syura tidak harus dimaknai secara kaku sebagai keharusan bermusyawarah dalam setiap situasi tanpa kecuali, melainkan sebagai orientasi dasar yang menempatkan partisipasi dan keterbukaan sebagai nilai utama, yang penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan konteks dan urgensi masing-masing persoalan.

Penelitian mengenai fungsi kepemimpinan dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa penerapan prinsip al-'adl atau keadilan dalam pengelolaan lembaga pendidikan seringkali diuji dalam hal-hal yang tampak sederhana namun berdampak besar, seperti pembagian jam mengajar, penentuan tunjangan kinerja, maupun kesempatan mengikuti pelatihan pengembangan profesi. Khairani dan Hasibuan (2024) menegaskan bahwa

ketidakadilan pada hal-hal teknis semacam ini, meskipun tampak kecil, dapat berdampak besar terhadap motivasi kerja tenaga pendidik dan pada akhirnya memengaruhi kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.

3. Fungsi dan Tanggung Jawab

Berdasarkan karakter dan prinsip operasional tersebut, kepemimpinan pendidikan Islam menjalankan sejumlah fungsi dan tanggung jawab pokok dalam institusi yang dipimpinnya, di antaranya sebagai berikut:

- a. Menjadi teladan (*uswatun hasanah*) bagi guru, staf, dan peserta didik.

Fungsi keteladanan yang disebutkan pertama dalam daftar fungsi dan tanggung jawab pemimpin pendidikan Islam sesungguhnya menjadi fungsi yang paling fundamental, karena tanpa keteladanan, fungsi pengarahan kebijakan dan pengelolaan sumber daya sekalipun dijalankan dengan kompetensi teknis yang tinggi, tidak akan memperoleh kepercayaan penuh dari bawahan. Keteladanan berfungsi sebagai jaminan moral yang membuat kebijakan-kebijakan yang diambil pemimpin diterima secara sukarela oleh bawahan, bukan sekadar dipatuhi karena tekanan struktural semata.

Fungsi keteladanan ini menuntut pemimpin pendidikan Islam untuk senantiasa menyadari bahwa setiap tindakan dan ucapannya diamati dan ditiru oleh

guru, staf, maupun peserta didik. Keteladanan akhlak yang dimaksud mencakup hal-hal konkret seperti kedisiplinan waktu, kesopanan dalam berkomunikasi, kejujuran dalam menyampaikan informasi, dan konsistensi antara perkataan dengan perbuatan. Assegaf (2021) menegaskan bahwa *uswatun hasanah* bukan sekadar konsep abstrak, melainkan praktik nyata yang harus terlihat dalam interaksi sehari-hari, sehingga peserta didik dapat belajar akhlak mulia bukan hanya dari materi pelajaran, tetapi dari sosok pemimpin yang mereka saksikan langsung.

b. Mengarahkan visi institusi agar seimbang antara ilmu pengetahuan umum dan nilai keagamaan.

Fungsi pengarahan visi ini menuntut pemimpin pendidikan Islam untuk mampu merumuskan dan mengomunikasikan arah pengembangan lembaga yang menyeimbangkan penguasaan ilmu pengetahuan umum dengan penguatan nilai-nilai keagamaan, tanpa menjadikan salah satu aspek mendominasi secara berlebihan. Ketidakseimbangan ini kerap menjadi tantangan nyata di lapangan, di mana sebagian lembaga pendidikan Islam terlalu menitikberatkan pada capaian akademik semata hingga mengesampingkan pembinaan akhlak, sementara sebagian lainnya terlalu menekankan hafalan dan ritual keagamaan tanpa memperhatikan

penguasaan kompetensi akademik yang memadai untuk bersaing di dunia kerja maupun pendidikan lanjutan.

c. Mengembangkan potensi sumber daya manusia dan fasilitas secara transparan.

Fungsi pengelolaan sumber daya manusia dan fasilitas secara transparan menuntut pemimpin pendidikan Islam menerapkan prinsip akuntabilitas dalam setiap keputusan yang menyangkut alokasi anggaran, penempatan tenaga pendidik, maupun pengadaan sarana dan prasarana. Transparansi ini penting untuk menjaga kepercayaan seluruh warga lembaga, mengingat pengelolaan sumber daya yang tertutup dan tidak akuntabel rentan menimbulkan kecurigaan dan menurunkan motivasi kerja, bahkan berpotensi membuka celah penyalahgunaan wewenang yang dapat merusak reputasi lembaga di mata masyarakat.

Ketiga fungsi tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam tidak dapat direduksi hanya pada aspek administratif, melainkan mencakup dimensi keteladanan moral, arah kebijakan institusi, dan pengelolaan sumber daya secara akuntabel. Khairani dan Hasibuan (2024) menegaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin pendidikan Islam pada akhirnya diukur dari sejauh mana ia mampu memadukan ketiga

fungsi ini secara konsisten dalam kepemimpinannya sehari-hari.

Ketiga fungsi kepemimpinan yang telah diuraikan, yakni fungsi keteladanan, fungsi pengarahan kebijakan, dan fungsi pengelolaan sumber daya, pada praktiknya sering kali harus dijalankan secara simultan dalam satu momen kepemimpinan yang sama. Seorang kepala madrasah yang sedang memimpin rapat evaluasi semester, misalnya, secara bersamaan menjalankan fungsi pengarahan kebijakan melalui keputusan yang diambil, fungsi pengelolaan sumber daya melalui alokasi anggaran yang dibahas, sekaligus fungsi keteladanan melalui cara ia memimpin rapat tersebut secara adil dan terbuka terhadap masukan. Kompleksitas semacam ini menuntut kematangan kepemimpinan yang tidak dapat diperoleh secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman yang panjang.

B. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan Pendidikan Islam berperan sebagai motor penggerak utama dalam menavigasi lembaga pendidikan di tengah arus modernisasi dan perubahan zaman yang dinamis. Seorang pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengelola administrasi, melainkan juga sebagai agen perubahan yang mampu menyelaraskan

kemajuan teknologi dengan pelestarian nilai-nilai moral Islami demi menjaga jati diri generasi muda.

1. Pengertian

Kepemimpinan Pendidikan Islam adalah proses menggerakkan dan memengaruhi seluruh unsur lembaga pendidikan agar berjalan sesuai nilai-nilai ajaran Islam. Tujuannya adalah mencapai keberhasilan Iqamatuddin (menegakkan agama) dan kesejahteraan dunia melalui pendidikan holistik yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadis.

Pengertian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam memiliki orientasi ganda, yaitu keberhasilan duniawi berupa mutu pendidikan yang unggul, dan keberhasilan ukhrawi berupa terwujudnya iqamatuddin melalui proses pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai keIslaman secara menyeluruh.

Perlu digarisbawahi bahwa istilah iqamatuddin yang menjadi orientasi ukhrawi kepemimpinan pendidikan Islam tidak boleh dipahami secara sempit sebagai upaya formalisasi syariat dalam struktur kelembagaan semata, melainkan lebih tepat dipahami sebagai upaya menegakkan nilai-nilai keIslaman substantif, seperti kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial, dalam keseluruhan proses pendidikan yang diselenggarakan. Pemahaman yang keliru terhadap konsep ini berisiko menjebak lembaga pendidikan Islam

pada formalisme keagamaan yang kaku, tanpa benar-benar menghadirkan substansi nilai-nilai Islam dalam interaksi dan pembelajaran sehari-hari.

Definisi kepemimpinan pendidikan Islam yang menekankan orientasi ganda, yakni keberhasilan duniawi dan ukhrawi, memiliki implikasi penting terhadap cara pandang dalam menilai keberhasilan seorang pemimpin. Penilaian keberhasilan tidak dapat semata diukur dari indikator kuantitatif seperti tingkat kelulusan, jumlah prestasi akademik, atau besaran anggaran yang berhasil dihimpun, melainkan juga harus mempertimbangkan indikator kualitatif seperti terbentuknya karakter mulia peserta didik, terciptanya iklim kerja yang harmonis, serta terjaganya nilai-nilai keIslaman dalam keseluruhan proses pendidikan yang diselenggarakan.

2. Landasan Filosofis

a. Konsep Kekhalifahan

Konsep ini merujuk pada Q.S. Al-Baqarah ayat 30, pemimpin bertindak sebagai khalifah (wakil Tuhan) di bumi untuk memakmurkan dan mengembangkan potensi manusia.

bukan untuk kepentingan pribadi maupun golongan tertentu.

b. Dimensi Spiritual

Dimensi ini menjadikan ketaatan kepada Allah sebagai core value atau landasan utama dalam pengambilan keputusan manajerial.

Implikasi dimensi spiritual ini menuntut agar setiap keputusan manajerial, mulai dari kebijakan rekrutmen tenaga pendidik hingga penentuan besaran sumbangan pendidikan bagi peserta didik kurang mampu, senantiasa dipertimbangkan bukan hanya dari sisi kelayakan finansial dan efisiensi organisasi, melainkan juga dari sisi keberkahan dan kesesuaiannya dengan nilai-nilai ketaatan kepada Allah Swt. Pemimpin yang menjadikan dimensi spiritual sebagai core value akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berpotensi merugikan pihak lain, meskipun keputusan tersebut secara kalkulasi bisnis tampak menguntungkan bagi lembaga.

Kedua landasan di atas saling melengkapi dalam membentuk paradigma kepemimpinan pendidikan Islam. Isnaini (2023) menjelaskan bahwa konsep kekhalifahan menempatkan manusia, termasuk pemimpin lembaga pendidikan, sebagai pemegang mandat Allah Swt yang bertugas memakmurkan bumi melalui pengelolaan sumber daya secara adil dan

bertanggung jawab. Dalam konteks pendidikan, mandat ini diwujudkan melalui pengelolaan lembaga yang mengarahkan peserta didik untuk mengenali potensi diri sekaligus tanggung jawabnya sebagai khalifah di masa depan. Adapun dimensi spiritual menegaskan bahwa setiap kebijakan manajerial, sekecil apa pun, senantiasa dilandasi oleh kesadaran akan pertanggungjawaban kepada Allah Swt, sehingga orientasi kepemimpinan tidak semata bertumpu pada capaian duniawi, melainkan juga pada keberkahan dan kemaslahatan jangka panjang.

Konsep kekhalifahan yang menjadi salah satu landasan filosofis kepemimpinan pendidikan Islam juga mengandung dimensi tanggung jawab kolektif yang penting untuk dipahami. Manusia sebagai khalifah tidak diberi mandat secara individual semata, melainkan sebagai bagian dari komunitas yang saling melengkapi dalam menjalankan tugas kekhalifahan tersebut. Dalam konteks lembaga pendidikan, pemahaman ini menegaskan bahwa keberhasilan mewujudkan tujuan pendidikan Islam bukan tanggung jawab pemimpin seorang diri, melainkan hasil kolaborasi seluruh warga lembaga yang masing-masing menjalankan peran kekhalifahannya di bidang tugas yang diamanahkan kepadanya.

Selain konsep kekhalifahan dan dimensi spiritual, sejumlah kajian juga menunjukkan bahwa landasan

filosofis kepemimpinan pendidikan Islam dapat ditelusuri dari konsep amanah sebagaimana termaktub dalam Surah An-Nisa ayat 58, yang memerintahkan agar amanah disampaikan kepada pihak yang berhak menerimanya, serta agar setiap keputusan hukum atau kebijakan ditetapkan secara adil. Ayat ini menjadi rujukan penting dalam memahami bahwa jabatan kepemimpinan pendidikan pada hakikatnya adalah titipan yang harus dikelola dengan penuh kehati-hatian, bukan hak istimewa yang dapat digunakan sekehendak hati oleh pemegangnya.

3. Karakteristik Utama (*Uswah Hasanah*)

Karakteristik keteladanan atau *uswah hasanah* ini merujuk pada empat sifat Rasulullah Saw yang telah diuraikan sebelumnya, yakni *shiddiq*, amanah, *tabligh*, dan *fathanah*, yang dalam konteks manajerial diwujudkan melalui konsistensi antara nilai yang diucapkan dan tindakan yang dilakukan. Maulana (2023) menekankan bahwa keteladanan bukan sekadar retorika kepemimpinan, melainkan praktik nyata yang dapat diamati dan ditiru oleh seluruh warga lembaga, sehingga pemimpin pendidikan Islam pada hakikatnya adalah kurikulum hidup yang berjalan di tengah institusinya.

Uswah hasanah sebagai karakteristik utama kepemimpinan pendidikan Islam memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan sekadar keteladanan perilaku

individual. Konsep ini juga mencakup keteladanan institusional, yaitu bagaimana keseluruhan sistem dan kebijakan lembaga mencerminkan nilai-nilai keIslaman yang dianut, mulai dari sistem penggajian yang adil, mekanisme pengaduan yang terbuka, hingga kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan seluruh warga lembaga. Dengan demikian, *uswah hasanah* tidak cukup diwujudkan hanya melalui perilaku personal pemimpin, tetapi juga melalui desain kebijakan dan sistem kelembagaan yang secara struktural mencerminkan nilai-nilai keadilan dan kepedulian yang diajarkan Islam.

Penerapan keteladanan *uswah hasanah* dalam konteks kepemimpinan pendidikan modern juga perlu diselaraskan dengan tuntutan profesionalisme kontemporer, seperti kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan berbagai generasi tenaga pendidik yang memiliki latar belakang dan cara pandang berbeda-beda. Keteladanan yang hanya berhenti pada dimensi spiritual tanpa diimbangi kemampuan adaptasi terhadap dinamika generasi baru berisiko membuat pemimpin kehilangan relevansi di mata bawahannya yang lebih muda, sehingga keteladanan yang ditampilkan perlu terus diperbarui bentuknya tanpa mengubah esensi nilai yang dikandungnya.

4. Peran dan Kompetensi Manajerial

Peran dan kompetensi manajerial ini menuntut pemimpin pendidikan Islam menguasai keterampilan manajemen modern tanpa kehilangan orientasi spiritualnya. Arifin (2009) dan Sagala (2012) sepakat bahwa pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut menguasai fungsi-fungsi manajemen klasik, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, sekaligus mengintegrasikannya dengan nilai-nilai keIslaman dalam setiap prosesnya. Secara lebih rinci, peran tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Peran manajerial pemimpin pendidikan Islam sebagai edukator, manajer, dan inovator sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, pada praktiknya menuntut kemampuan pemimpin untuk berpindah peran secara luwes sesuai kebutuhan situasi. Pada satu momen, seorang kepala madrasah perlu berperan sebagai edukator yang membimbing tenaga pendidik junior dalam mengembangkan metode pembelajaran, sementara pada momen lain ia perlu berperan sebagai manajer yang tegas dalam menegakkan disiplin administratif, dan pada momen lainnya lagi ia perlu berperan sebagai inovator yang berani mengambil risiko mencoba pendekatan pembelajaran baru. Kemampuan berpindah peran secara tepat sesuai konteks inilah yang membedakan pemimpin pendidikan Islam yang matang

dari pemimpin yang masih terpaku pada satu gaya kepemimpinan tunggal.

Lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, pesantren, atau sekolah Islam membutuhkan perpaduan pendekatan spiritual dan manajerial modern. Pemimpin (seperti kepala sekolah atau ketua yayasan) berfungsi ganda sebagai:

- a. Edukator & Teladan (Menjadi panutan akhlak yang baik bagi guru, staf, dan peserta didik)

Peran sebagai edukator dan teladan menuntut pemimpin pendidikan Islam untuk tidak sekadar berperan sebagai administrator yang duduk di balik meja, melainkan turut terlibat langsung dalam proses pembinaan akhlak, misalnya melalui keteladanan langsung dalam beribadah, menyapa dan mendengarkan keluhan guru maupun peserta didik, serta menunjukkan sikap rendah hati dalam berbagai situasi. Kedekatan personal semacam ini memperkuat kewibawaan pemimpin yang bersumber dari kekaguman dan penghormatan tulus, bukan semata dari posisi struktural yang disandanginya.

- b. Manajer & Administrator (Mengatur perencanaan strategis, SDM, keuangan, hingga fasilitas secara efektif dan efisien)

Peran sebagai manajer dan administrator menuntut penguasaan kompetensi teknis yang memadai dalam

perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan fasilitas. Kompetensi ini mencakup kemampuan menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang yang realistis, mengalokasikan anggaran secara efisien dan transparan, serta memastikan sarana dan prasarana pembelajaran terpelihara dengan baik. Pemimpin pendidikan Islam yang lemah dalam kompetensi manajerial ini, betapapun kuat kesalehan spiritualnya, akan kesulitan menerjemahkan visi lembaga ke dalam program kerja yang terukur dan berkelanjutan.

c. Inovator & Motivator: Mendorong kolaborasi, responsif terhadap disrupsi era modern, serta membangun jaringan.

Peran sebagai inovator dan motivator menuntut pemimpin pendidikan Islam untuk terus mendorong kolaborasi antarunit kerja, membangun jejaring dengan lembaga lain, serta responsif terhadap perubahan zaman, seperti transformasi digital dan tuntutan kompetensi abad dua puluh satu. Pemimpin yang berperan efektif sebagai motivator juga mampu membangkitkan semangat kerja tenaga pendidik yang mulai jenuh atau kehilangan arah, melalui pendekatan personal yang menyentuh sisi emosional dan spiritual, bukan sekadar instruksi administratif dari atas ke bawah.

Ketiga peran ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam bersifat multidimensional, mencakup tanggung jawab moral-spiritual sekaligus tanggung jawab manajerial-organisasional. Integrasi antara kedua dimensi tersebut menjadi kunci keberlangsungan mutu lembaga pendidikan Islam di tengah tantangan zaman yang terus berkembang, sekaligus menjadi jembatan menuju pembahasan pada bab berikutnya mengenai budaya organisasi dan budaya mutu.

Tantangan kontemporer yang dihadapi pemimpin pendidikan Islam dalam menjalankan peran manajerialnya semakin kompleks seiring dengan tuntutan digitalisasi layanan pendidikan, mulai dari sistem informasi manajemen sekolah, pembelajaran berbasis teknologi, hingga pelaporan akuntabilitas keuangan secara daring kepada pemerintah maupun yayasan. Pemimpin pendidikan Islam yang tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi ini berisiko tertinggal dalam persaingan mutu layanan pendidikan, sementara pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi tanpa kehilangan orientasi nilai keIslaman akan lebih siap menghadapi tantangan pendidikan pada dekade mendatang.

Studi mengenai gaya kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam menegaskan bahwa penerapan karakter *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*

dalam konteks kepemimpinan modern memerlukan reinterpretasi kontekstual tanpa mengubah esensinya. Shiddiq di era digital, misalnya, tidak hanya berarti berkata jujur dalam interaksi tatap muka, tetapi juga mencakup kejujuran dalam pengelolaan data digital, transparansi laporan keuangan yang dipublikasikan secara daring, dan konsistensi informasi yang disampaikan melalui berbagai kanal komunikasi lembaga, baik media sosial resmi maupun laporan resmi kepada pemerintah.

Penerapan fungsi pengelolaan sumber daya secara transparan, sebagaimana disebutkan dalam daftar fungsi dan tanggung jawab pemimpin pendidikan Islam, pada praktiknya menuntut penguasaan literasi keuangan dan administratif yang memadai. Banyak kasus penyimpangan pengelolaan lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam, justru bukan berasal dari niat buruk pemimpinnya, melainkan dari ketidaktahuan mengenai tata kelola administratif yang baik, sehingga penguatan kapasitas manajerial pemimpin pendidikan Islam melalui pelatihan dan pendampingan menjadi kebutuhan mendesak, sejalan dengan semangat itqan yang menuntut profesionalisme dalam setiap aspek pekerjaan.

Dimensi spiritual dalam landasan filosofis kepemimpinan pendidikan Islam juga tercermin dalam

konsep tawakal, yaitu penyerahan hasil akhir dari setiap ikhtiar kepada Allah Swt setelah upaya maksimal dilakukan. Konsep ini memberikan ketenangan batin bagi pemimpin pendidikan Islam dalam menghadapi hasil yang tidak selalu sesuai harapan, seperti target akreditasi yang belum tercapai atau jumlah pendaftar peserta didik baru yang menurun, tanpa kehilangan motivasi untuk terus berikhtiar memperbaiki mutu lembaga pada periode berikutnya.

Kompetensi manajerial pemimpin pendidikan Islam dalam peran sebagai motivator juga mencakup kemampuan mengenali kebutuhan psikologis tenaga pendidik yang berbeda-beda, mengingat setiap individu memiliki sumber motivasi kerja yang tidak selalu sama. Sebagian tenaga pendidik mungkin lebih termotivasi oleh pengakuan sosial, sebagian lainnya oleh kesempatan pengembangan karier, dan sebagian lainnya lagi oleh kedekatan spiritual dengan misi lembaga. Kepekaan pemimpin dalam mengenali keragaman sumber motivasi ini menjadi bekal penting dalam menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif dan berkeadilan.

Konsep kepemimpinan humanis-religius yang dikembangkan Rahmi (2017) memperkaya pemahaman mengenai karakter kepemimpinan pendidikan Islam dengan menekankan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam relasi kepemimpinan, sejalan dengan nilai-nilai

keagamaan yang dianut. Kepemimpinan humanis-religius menempatkan penghormatan terhadap martabat setiap individu sebagai prinsip dasar, sehingga relasi antara pemimpin dan bawahan tidak semata dipandang sebagai relasi struktural atasan-bawahan, melainkan sebagai relasi antarmanusia yang setara di hadapan Allah Swt, meskipun berbeda peran dan tanggung jawab dalam struktur organisasi.

Muhaimin (2010) dalam kajiannya mengenai kepemimpinan kepala sekolah menambahkan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam juga ditentukan oleh kemampuan pemimpin membangun iklim keagamaan yang inklusif, terutama di tengah masyarakat Indonesia yang plural. Kepemimpinan pendidikan Islam yang matang tidak memaknai keIslaman sebagai identitas yang eksklusif dan tertutup, melainkan sebagai landasan nilai yang justru mendorong sikap toleran, moderat, dan terbuka terhadap keberagaman, sejalan dengan semangat rahmatan lil'alamin yang menjadi misi utama ajaran Islam.

Tantangan penanaman nilai moderasi beragama dalam kepemimpinan pendidikan Islam menjadi semakin relevan mengingat konteks sosial Indonesia yang majemuk. Kepemimpinan kepala madrasah dalam menanamkan nilai-nilai moderasi beragama, sebagaimana ditunjukkan berbagai kajian lapangan,

mencakup upaya membangun komitmen kebangsaan, sikap anti kekerasan, dan penghormatan terhadap tradisi lokal, yang kesemuanya membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya kuat secara spiritual internal, tetapi juga peka terhadap dinamika sosial eksternal di sekitar lembaga.

Qamar (2007) menegaskan bahwa manajemen pendidikan Islam yang efektif senantiasa mempertimbangkan konteks sosial-budaya setempat dalam penerapannya, sehingga tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan secara seragam pada seluruh lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang memiliki keragaman geografis dan kultural yang luas. Pemimpin pendidikan Islam di wilayah dengan tingkat keberagaman agama yang tinggi, misalnya, dituntut mengembangkan kompetensi kepemimpinan lintas budaya yang mungkin tidak terlalu dibutuhkan oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam di wilayah yang relatif homogen.

Kajian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan Islam yang efektif senantiasa menggabungkan pendekatan partisipatif, kolaboratif, transformatif, dan berintegritas dalam menjalankan kepemimpinannya. Keempat pendekatan ini saling melengkapi: partisipatif memastikan

keterlibatan seluruh warga lembaga, kolaboratif membangun sinergi dengan berbagai pemangku kepentingan, transformatif mendorong perubahan menuju perbaikan berkelanjutan, dan integritas menjaga agar seluruh proses tersebut dijalankan dengan kejujuran dan konsistensi moral yang tinggi.

Wahjosumidjo (2002) juga menekankan bahwa kepala sekolah atau madrasah, sebagai pemegang otoritas tertinggi di tingkat satuan pendidikan, memiliki peran ganda yang tidak dapat dipisahkan, yaitu sebagai pemimpin pendidikan yang mengarahkan visi pembelajaran, sekaligus sebagai pemimpin administratif yang bertanggung jawab atas kelancaran operasional lembaga sehari-hari. Ketegangan antara kedua peran ini, yakni antara idealisme pendidikan dan tuntutan pragmatis administratif, sering kali menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin pendidikan Islam, yang menuntut kearifan dalam menyeimbangkan keduanya agar tidak ada satu peran yang terlalu mendominasi hingga mengorbankan peran lainnya.

Perkembangan konsep kepemimpinan pendidikan Islam dari masa ke masa juga menunjukkan pergeseran penekanan, dari yang semula lebih berfokus pada figur kiai atau ulama tunggal sebagai sumber otoritas keilmuan dan spiritual, menuju model kepemimpinan yang lebih terdistribusi dan melibatkan berbagai pihak dalam

pengambilan keputusan strategis lembaga. Pergeseran ini tidak serta-merta menghilangkan peran sentral figur spiritual dalam lembaga pendidikan Islam, melainkan melengkapinya dengan struktur manajerial yang lebih modern dan akuntabel, sehingga keberlangsungan lembaga tidak lagi bergantung sepenuhnya pada satu individu semata.

Dimensi kepemimpinan pendidikan Islam juga perlu mempertimbangkan konteks kebijakan desentralisasi pendidikan yang berlaku di Indonesia, yang memberikan otonomi lebih luas kepada satuan pendidikan dalam mengelola sumber dayanya sendiri. Otonomi ini membawa konsekuensi bertambahnya tanggung jawab pemimpin pendidikan Islam, karena keputusan-keputusan strategis yang sebelumnya banyak ditentukan oleh kebijakan terpusat, kini menuntut inisiatif dan kapasitas pengambilan keputusan yang lebih mandiri di tingkat satuan pendidikan.

Peran kepemimpinan pendidikan Islam dalam konteks otonomi ini menuntut penguatan kapasitas kepala madrasah maupun pengasuh pesantren dalam merancang kebijakan internal yang responsif terhadap kebutuhan lokal, tanpa kehilangan keselarasan dengan kerangka kebijakan pendidikan nasional secara keseluruhan. Kearifan dalam menyeimbangkan otonomi lokal dengan standar nasional inilah yang menjadi salah

satu kompetensi kunci kepemimpinan pendidikan Islam di era desentralisasi.

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA MUTU

A. Konsep Dasar Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian perilaku organisasi yang telah menarik perhatian para ahli manajemen sejak beberapa dekade terakhir. Robbins dan Judge (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini mencakup seperangkat karakteristik utama yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mulai dari inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim, keagresifan, hingga stabilitas organisasi.

Definisi Schein mengenai budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar juga menyiratkan bahwa budaya beroperasi pada level yang tidak selalu disadari secara eksplisit oleh anggotanya. Banyak keputusan dan reaksi spontan anggota organisasi terhadap suatu situasi sesungguhnya didorong oleh asumsi dasar yang telah tertanam sedemikian rupa sehingga terasa alamiah, bukan hasil pertimbangan rasional yang disadari sepenuhnya. Dalam lembaga pendidikan Islam, misalnya, kebiasaan mendahulukan musyawarah

sebelum mengambil keputusan penting sering kali dijalankan secara otomatis oleh pemimpin dan tenaga pendidik senior, tanpa mereka secara sadar merujuk pada teori atau dalil tertentu setiap kali melakukannya, karena kebiasaan tersebut telah terinternalisasi sebagai bagian dari cara berpikir yang *taken for granted*.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Kreitner dan Kinicki (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagikan dan diterima secara implisit oleh suatu kelompok, yang menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Adapun Schein (2010) memberikan definisi yang lebih mendalam dengan menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam proses belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola asumsi ini terbukti cukup valid sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memahami, memikirkan, dan merasakan persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada hakikatnya adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dipahami dan dianut bersama oleh seluruh anggota

organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, budaya organisasi tidak semata terbentuk dari kebiasaan kerja administratif, tetapi juga diwarnai oleh nilai-nilai keIslaman yang dianut oleh seluruh warga lembaga, sehingga membentuk karakter khas yang membedakan lembaga pendidikan Islam dari institusi pendidikan pada umumnya.

Perbedaan mendasar antara budaya organisasi dengan iklim organisasi juga perlu dipahami secara jernih, karena keduanya sering digunakan secara tertukar dalam literatur manajemen pendidikan. Budaya organisasi bersifat lebih mendalam dan relatif stabil karena menyangkut asumsi dasar dan nilai-nilai yang telah mengakar dalam waktu lama, sedangkan iklim organisasi lebih bersifat persepsi jangka pendek terhadap suasana kerja yang dapat berubah lebih cepat mengikuti kondisi situasional tertentu. Dalam lembaga pendidikan Islam, budaya organisasi yang kuat, seperti penghormatan terhadap guru senior dan kiai, cenderung bertahan meskipun iklim kerja sesaat mengalami ketegangan akibat beban kerja yang meningkat pada momen tertentu, seperti masa ujian akhir maupun akreditasi lembaga.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi strategis yang menjadikannya elemen penting dalam keberlangsungan sebuah institusi. Robbins dan Judge (2014) mengidentifikasi lima fungsi utama budaya organisasi. Pertama, budaya berperan sebagai penentu batas-batas, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya memuat rasa identitas bagi anggota organisasi, sehingga menumbuhkan kebanggaan menjadi bagian dari institusi tersebut. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada sekadar kepentingan individu semata. Keempat, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial dengan menyediakan standar perilaku yang dapat diprediksi. Kelima, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Fungsi budaya organisasi sebagai penentu identitas memiliki implikasi penting terhadap strategi pemasaran dan penerimaan peserta didik baru di lembaga pendidikan Islam. Orang tua yang memilih menyekolahkan anaknya di sebuah madrasah atau pesantren tertentu seringkali mempertimbangkan reputasi budaya lembaga tersebut, seperti kedisiplinan, kualitas pembinaan akhlak, atau prestasi akademiknya,

dibandingkan sekadar mempertimbangkan kurikulum formal yang ditawarkan. Dengan demikian, investasi dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan positif sesungguhnya juga berdampak langsung terhadap keberlangsungan dan daya saing lembaga pendidikan Islam di tengah masyarakat.

Dalam konteks lembaga pendidikan, fungsi-fungsi tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat. Fungsi budaya sebagai penentu batas dan identitas, misalnya, tercermin dari ciri khas sebuah madrasah atau pesantren yang membedakannya dari sekolah umum, baik dari sisi kurikulum, kegiatan keagamaan, maupun pola relasi antara pendidik dan peserta didik. Fungsi budaya sebagai perekat komitmen tampak dari semangat pengabdian yang dijunjung bersama oleh tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan Islam, yang sering kali melampaui sekadar hubungan kerja formal dan tumbuh menjadi ikatan pengabdian yang bersifat spiritual. Fungsi stabilitas dan kendali, di sisi lain, terlihat dari bagaimana norma dan kebiasaan yang telah mengakar mampu menjaga konsistensi mutu layanan pendidikan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan maupun tenaga pendidik.

Selain kelima fungsi yang telah diuraikan, budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pengurang biaya transaksi dalam organisasi, karena anggota yang

telah memahami nilai dan norma bersama tidak lagi memerlukan pengawasan ketat maupun aturan tertulis yang rinci untuk setiap situasi kerja. Dalam konteks pesantren, misalnya, santri senior yang telah lama mengalami internalisasi nilai-nilai kepesantrenan cenderung mampu menjalankan tugas-tugas kepengurusan tanpa memerlukan supervisi ketat dari kiai, karena mereka telah memahami secara mendalam bagaimana nilai-nilai tersebut harus diterapkan dalam berbagai situasi.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki karakteristik budaya yang unik dan berbeda dari organisasi lainnya, meskipun bergerak dalam bidang yang sama. Berdasarkan kerangka Robbins dan Judge, terdapat tujuh karakteristik utama yang membentuk budaya suatu organisasi, yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas. Ketujuh karakteristik ini membentuk suatu spektrum yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi beroperasi dan bagaimana anggotanya berperilaku dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Ketujuh karakteristik budaya organisasi menurut Robbins dan Judge dapat digunakan sebagai instrumen diagnostik bagi pemimpin lembaga pendidikan Islam

untuk memetakan kondisi budaya organisasinya saat ini. Sebagai contoh, seorang kepala sekolah dapat melakukan asesmen sederhana terhadap sejauh mana lembaganya menunjukkan orientasi pada inovasi dibandingkan orientasi pada stabilitas, atau sejauh mana orientasi pada tim dibandingkan orientasi pada individu. Hasil pemetaan ini dapat menjadi dasar bagi perumusan strategi penguatan atau perubahan budaya organisasi yang lebih terarah, dibandingkan melakukan intervensi budaya secara serampangan tanpa pemahaman yang jelas mengenai kondisi eksisting lembaga.

Kreitner dan Kinicki (2014) menambahkan tiga karakteristik penting lain dari budaya organisasi, yaitu budaya diteruskan kepada anggota baru melalui proses sosialisasi, budaya memengaruhi perilaku anggota di tempat kerja, dan budaya bekerja pada dua tingkatan yang berbeda, yakni tingkatan yang tampak secara kasatmata seperti simbol dan perilaku, serta tingkatan yang tersembunyi seperti nilai dan asumsi dasar. Dalam lembaga pendidikan Islam, proses sosialisasi budaya ini dapat diamati melalui berbagai kegiatan pembiasaan, seperti shalat berjamaah, pengajian rutin, dan keteladanan pendidik senior kepada pendidik yang baru bergabung, sehingga nilai-nilai inti lembaga terus terwariskan dari satu generasi pendidik ke generasi berikutnya.

Karakteristik budaya organisasi yang khas pada lembaga pendidikan Islam umumnya ditandai oleh orientasi yang kuat pada nilai-nilai kolektivitas dan kekeluargaan, sebagaimana tercermin dalam konsep ukhuwah, dibandingkan orientasi individualistis yang lebih menonjol pada organisasi bisnis modern. Selain itu, dimensi spiritual turut mewarnai hampir seluruh karakteristik budaya, mulai dari cara pengambilan keputusan yang mengedepankan musyawarah, hingga orientasi hasil yang tidak semata diukur dari capaian duniawi, tetapi juga dari keberkahan proses pendidikan yang dijalankan.

Perbedaan karakteristik budaya organisasi antarlembaga pendidikan Islam juga dapat diamati melalui perbandingan antara lembaga yang berbasis pesantren tradisional dengan lembaga pendidikan Islam modern seperti sekolah Islam terpadu. Pesantren tradisional umumnya menampilkan karakteristik budaya dengan orientasi stabilitas dan penghormatan hierarki yang kuat terhadap figur kiai, sementara sekolah Islam terpadu modern cenderung menampilkan karakteristik yang lebih menonjolkan orientasi hasil dan inovasi, sejalan dengan tuntutan kompetisi mutu pendidikan yang semakin ketat. Kedua orientasi budaya ini sesungguhnya tidak saling bertentangan, melainkan

dapat saling melengkapi apabila dikelola secara bijaksana oleh pemimpin lembaga.

4. Perubahan Budaya Organisasi

Budaya organisasi bukanlah entitas yang statis, melainkan senantiasa berkembang dan dapat mengalami perubahan seiring dengan dinamika internal maupun tantangan eksternal yang dihadapi organisasi. Schein (2010) menegaskan bahwa perubahan budaya organisasi merupakan proses yang kompleks karena menyangkut pergeseran asumsi dasar yang telah mengakar dalam waktu lama, sehingga memerlukan intervensi kepemimpinan yang konsisten dan berkelanjutan. Kotter (1996) melalui teorinya mengenai manajemen perubahan menekankan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyelaraskan nilai-nilai budaya dengan kebutuhan strategis organisasi, bukan sekadar mengubah struktur maupun prosedur kerja secara formal.

Model delapan langkah perubahan yang dikembangkan Kotter (1996), yang meliputi membangun urgensi, membentuk koalisi penggerak, merumuskan visi, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan yang luas, menciptakan keberhasilan jangka pendek, mengonsolidasikan capaian, dan menanamkan perubahan dalam budaya, dapat diadaptasi secara praktis oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam yang

hendak melakukan transformasi budaya organisasi. Langkah menciptakan keberhasilan jangka pendek, misalnya, penting untuk menjaga momentum dan kepercayaan warga lembaga terhadap proses perubahan yang sedang berlangsung, mengingat perubahan budaya yang mendalam memerlukan waktu yang panjang dan berisiko kehilangan dukungan apabila tidak ada capaian nyata yang dapat dirasakan pada tahap-tahap awal.

Kotter dan Heskett (1992) lebih jauh menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang adaptif, yakni budaya yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi, cenderung memiliki kinerja jangka panjang yang lebih unggul dibandingkan organisasi dengan budaya yang kaku dan resisten terhadap perubahan. Temuan ini relevan bagi lembaga pendidikan Islam yang tengah menghadapi berbagai tantangan zaman, seperti transformasi digital, perubahan kebijakan kurikulum nasional, serta tuntutan akuntabilitas mutu yang semakin tinggi dari masyarakat maupun pemerintah.

Dalam konteks pendidikan Islam, proses perubahan budaya organisasi perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak menghilangkan nilai-nilai inti keIslaman yang menjadi identitas lembaga. Kajian mengenai manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi terhadap perubahan, seperti penerapan kurikulum baru maupun pembelajaran

berbasis teknologi, sangat ditentukan oleh sikap keterbukaan warga lembaga terhadap ide baru serta suasana kerja yang suportif dan kekeluargaan, yang memungkinkan setiap individu merasa aman untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan tanpa kehilangan pijakan nilai-nilai keIslaman yang dianut bersama. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam idealnya dipahami sebagai proses evolusi yang selektif, yaitu mengadopsi elemen-elemen baru yang relevan dengan tuntutan zaman, sembari tetap menjaga dan memperkuat nilai-nilai inti yang telah menjadi fondasi identitas lembaga sejak awal berdirinya.

Robbins dan Judge (2014) juga menekankan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tiga sumber utama, yaitu filosofi pendiri organisasi, kriteria seleksi yang digunakan dalam merekrut anggota baru, dan sosialisasi yang dijalankan manajemen puncak kepada anggota organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, filosofi pendiri memainkan peran yang sangat kuat, karena banyak pesantren dan madrasah didirikan berdasarkan visi keagamaan pendirinya yang kemudian diwariskan turun-temurun kepada generasi pengelola berikutnya. Proses seleksi tenaga pendidik yang mempertimbangkan tidak hanya kompetensi akademik, tetapi juga kesesuaian nilai dan komitmen keagamaan

calon pendidik, turut memperkuat konsistensi budaya organisasi dari generasi ke generasi.

Sosialisasi budaya organisasi kepada anggota baru dalam lembaga pendidikan Islam umumnya berlangsung melalui kombinasi antara pembelajaran formal, seperti orientasi tenaga pendidik baru, dan pembelajaran informal melalui interaksi sehari-hari dengan pendidik senior. Kreitner dan Kinicki (2014) menjelaskan bahwa proses sosialisasi yang efektif biasanya berlangsung dalam tiga tahap, yaitu tahap prakedatangan sebelum individu resmi bergabung, tahap perjumpaan ketika individu mulai menghadapi realitas organisasi yang mungkin berbeda dari ekspektasi awal, dan tahap metamorfosis ketika individu mulai menginternalisasi nilai-nilai organisasi secara penuh. Pemimpin lembaga pendidikan Islam perlu memperhatikan ketiga tahap ini secara saksama, khususnya pada tahap perjumpaan, karena pada tahap inilah tenaga pendidik baru rentan mengalami kekecewaan apabila realitas kerja di lembaga jauh berbeda dari ekspektasi yang dibangun sebelumnya.

Budaya organisasi yang kuat memberikan sejumlah keuntungan bagi lembaga pendidikan, di antaranya konsistensi perilaku anggota yang lebih tinggi, tingkat turnover tenaga pendidik yang lebih rendah, serta kemudahan dalam koordinasi dan pengendalian tanpa memerlukan aturan tertulis yang berlebihan. Namun

demikian, budaya organisasi yang terlalu kuat juga menyimpan potensi risiko, yaitu resistensi terhadap perubahan dan inovasi yang sesungguhnya diperlukan untuk merespons tantangan zaman. Pemimpin lembaga pendidikan Islam perlu menjaga keseimbangan antara mempertahankan kekuatan budaya yang telah terbangun dengan tetap membuka ruang bagi pembaruan dan penyesuaian terhadap tuntutan zaman yang terus berkembang.

Perbedaan antara budaya organisasi yang sehat dengan budaya organisasi yang disfungsi juga penting untuk dipahami oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam. Budaya organisasi yang sehat ditandai oleh keterbukaan komunikasi, kepercayaan antaranggota, dan orientasi pada penyelesaian masalah secara konstruktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang disfungsi sering kali ditandai oleh budaya saling menyalahkan, minimnya kepercayaan antaranggota, serta kecenderungan menutupi masalah demi menjaga citra lembaga di permukaan. Lembaga pendidikan Islam yang ingin membangun budaya mutu yang otentik perlu terlebih dahulu memastikan bahwa fondasi budaya organisasinya sehat, karena upaya membangun budaya mutu di atas fondasi budaya organisasi yang disfungsi cenderung tidak akan bertahan lama.

Dalam praktiknya, transformasi menuju budaya organisasi yang lebih sehat memerlukan keberanian pemimpin untuk mengakui kelemahan yang ada dan mengambil langkah korektif secara terbuka, alih-alih mempertahankan citra semu demi menjaga reputasi lembaga di mata masyarakat. Keberanian semacam ini sejalan dengan nilai muhasabah yang telah dibahas sebelumnya, yaitu kesediaan untuk melakukan evaluasi diri secara jujur sebagai prasyarat bagi perbaikan yang otentik dan berkelanjutan.

Sebagai ilustrasi penerapan konsep budaya organisasi dalam konteks nyata, penelitian mengenai manajemen dan budaya organisasi pendidikan Islam di era transformasi digital menunjukkan bahwa lembaga-lembaga yang berhasil beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi umumnya adalah lembaga yang telah memiliki budaya organisasi terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi sejak sebelum tuntutan digitalisasi itu muncul. Sebaliknya, lembaga dengan budaya organisasi yang kaku dan sangat bergantung pada rutinitas lama cenderung mengalami kesulitan besar dalam beradaptasi, bahkan ketika sumber daya teknologi yang dibutuhkan sebenarnya telah tersedia. Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan budaya jauh lebih menentukan keberhasilan adaptasi dibandingkan sekadar ketersediaan sarana teknis semata.

Pemimpin lembaga pendidikan Islam yang hendak memperkuat budaya organisasinya perlu memulai dari penguatan simbol-simbol budaya yang kasatmata, seperti tata cara berpakaian, kebiasaan salam dan sapa antarwarga lembaga, hingga penataan lingkungan fisik yang mencerminkan nilai-nilai keIslaman. Simbol-simbol tersebut, meskipun tampak sederhana, memiliki fungsi penting dalam memperkuat identitas bersama dan menjadi pengingat sehari-hari terhadap nilai-nilai inti yang dijunjung lembaga. Schein (2010) menyebut lapisan simbol dan artefak semacam ini sebagai lapisan budaya yang paling mudah diamati, meskipun maknanya baru dapat dipahami secara utuh apabila dikaitkan dengan nilai dan asumsi dasar yang melandasinya.

B. Budaya Mutu

1. Pengertian Budaya Mutu

Budaya mutu merupakan pengembangan lebih lanjut dari konsep budaya organisasi yang secara spesifik berfokus pada bagaimana nilai-nilai kualitas tertanam dan dipraktikkan dalam keseharian sebuah institusi. Sallis (2012) melalui karyanya yang menjadi rujukan utama dalam manajemen mutu pendidikan, *Total Quality Management in Education*, menjelaskan bahwa mutu dalam pendidikan pada hakikatnya berkaitan dengan proses pembelajaran itu sendiri, sehingga sebuah

lembaga pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila proses pembelajarannya berjalan secara bermutu pula. Budaya mutu, dengan demikian, dapat dipahami sebagai keseluruhan nilai, sikap, dan kebiasaan kerja yang menempatkan perbaikan berkelanjutan dan kepuasan pemangku kepentingan sebagai orientasi utama dalam setiap aktivitas organisasi.

Penekanan Sallis bahwa mutu pendidikan berkaitan dengan proses pembelajaran itu sendiri mengandung implikasi penting bahwa budaya mutu tidak dapat dibangun hanya melalui kebijakan di tingkat manajemen puncak, melainkan harus menyentuh langsung ruang kelas dan interaksi pembelajaran sehari-hari antara pendidik dan peserta didik. Sebuah lembaga dapat memiliki dokumen kebijakan mutu yang lengkap dan visi yang mengesankan, namun apabila proses pembelajaran di ruang kelas masih berjalan seadanya tanpa perhatian terhadap kebutuhan individual peserta didik, budaya mutu yang sesungguhnya belum terbangun secara substantif.

Konsep budaya mutu tidak dapat dilepaskan dari gagasan Total Quality Management (TQM) yang dipelopori oleh Deming (1986) melalui karyanya *Out of the Crisis*. Deming menekankan bahwa mutu bukanlah hasil dari inspeksi akhir semata, melainkan hasil dari perbaikan proses secara terus-menerus yang melibatkan

seluruh elemen organisasi. Prinsip ini kemudian diadaptasi secara luas ke dalam dunia pendidikan, termasuk oleh Sallis, yang menegaskan bahwa penerapan TQM dalam pendidikan menuntut pergeseran paradigma dari sekadar memenuhi standar minimal menuju budaya kerja yang secara konsisten berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan bagi peserta didik dan masyarakat.

Dalam konteks pendidikan Islam, konsep budaya mutu memperoleh pemaknaan yang lebih kaya karena berpijak pada nilai ihsan, yaitu standar kualitas tertinggi yang bersumber dari ajaran Al-Qur'an dan Hadis. Ardaini, Sasmita, Zahara, Anwar, dan Ansori (2025) menjelaskan bahwa nilai ihsan memiliki keterkaitan yang kuat dengan manajemen mutu pendidikan, karena ihsan menuntut setiap individu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, penuh kesungguhan, dan kesadaran bahwa Allah Swt senantiasa mengawasi setiap perbuatan. Dengan demikian, budaya mutu dalam lembaga pendidikan Islam bukan sekadar adopsi teknis dari prinsip-prinsip manajemen mutu Barat, melainkan integrasi antara prinsip-prinsip tersebut dengan nilai-nilai spiritual yang telah menjadi bagian tak terpisahkan dari tradisi keilmuan Islam.

Perlu ditegaskan bahwa budaya mutu berbeda dari sekadar kepatuhan terhadap standar administratif,

seperti pemenuhan delapan Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan pemerintah. Kepatuhan administratif dapat dicapai melalui pemenuhan dokumen dan prosedur formal, sedangkan budaya mutu menuntut internalisasi nilai yang lebih mendalam, sehingga orientasi pada kualitas tetap terjaga bahkan ketika tidak ada proses audit atau akreditasi yang sedang berlangsung. Lembaga yang hanya mengejar kepatuhan administratif tanpa membangun budaya mutu yang otentik cenderung menunjukkan performa yang fluktuatif, meningkat menjelang proses akreditasi namun menurun kembali setelah proses tersebut selesai.

2. Prinsip-Prinsip Budaya Mutu

Sallis (2012) merumuskan sejumlah prinsip dasar yang perlu dipegang dalam membangun budaya mutu di lembaga pendidikan.

- a. Prinsip pertama adalah fokus pada pelanggan, yang dalam konteks pendidikan berarti berorientasi pada kebutuhan peserta didik, orang tua, dan masyarakat sebagai penerima manfaat utama layanan pendidikan.

Prinsip fokus pada pelanggan dalam konteks pendidikan Islam perlu dimaknai secara hati-hati agar tidak terjebak pada logika komersial semata, di mana peserta didik dan orang tua diperlakukan sekadar sebagai konsumen yang harus dipuaskan dengan segala cara. Sallis (2012) sendiri mengingatkan bahwa

pendidikan memiliki kekhasan dibandingkan sektor jasa lainnya, karena peserta didik bukan sekadar penerima pasif layanan, melainkan turut menjadi bagian aktif dalam proses penciptaan mutu itu sendiri melalui partisipasi mereka dalam pembelajaran. Dalam konteks pendidikan Islam, kekhasan ini diperkuat oleh pemahaman bahwa pendidikan bukan sekadar transaksi jasa, melainkan proses pembinaan yang melibatkan tanggung jawab bersama antara pendidik, peserta didik, dan orang tua.

- b. Prinsip kedua adalah keterlibatan total seluruh warga organisasi, mulai dari pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, hingga peserta didik, dalam upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan.
- c. Prinsip ketiga adalah pengukuran yang akurat terhadap capaian mutu, sehingga perbaikan yang dilakukan dapat dievaluasi secara objektif berdasarkan data, bukan sekadar asumsi maupun persepsi subjektif.
- d. Prinsip keempat adalah komitmen kepemimpinan, yang menempatkan pemimpin lembaga sebagai motor penggerak utama dalam menanamkan dan menjaga budaya mutu. Tanpa komitmen yang kuat dari pemimpin, upaya peningkatan mutu cenderung berhenti pada tataran wacana tanpa implementasi yang konsisten.

e. Prinsip kelima adalah perbaikan berkelanjutan atau *continuous improvement*, yang menegaskan bahwa mutu bukanlah kondisi akhir yang statis, melainkan proses yang harus senantiasa dievaluasi dan disempurnakan seiring dengan perkembangan kebutuhan dan tantangan zaman.

Dalam kerangka pendidikan Islam, prinsip-prinsip tersebut diperkaya dengan nilai *itqan*, yaitu kesempurnaan dan ketelitian dalam bekerja, yang bersumber dari ajaran Al-Qur'an dan Hadis Nabi Muhammad Saw. Nilai *itqan* menuntut setiap individu dalam lembaga pendidikan Islam untuk bekerja secara profesional dan penuh ketelitian, bukan sekadar menyelesaikan tugas seadanya. Integrasi antara prinsip-prinsip manajemen mutu modern dengan nilai-nilai *itqan* dan *ihsan* ini menghasilkan kerangka budaya mutu yang holistik, yang tidak hanya mengejar keunggulan teknis semata, tetapi juga keberkahan dan pertanggungjawaban spiritual dalam setiap proses peningkatan mutu yang dilakukan.

Implementasi prinsip-prinsip budaya mutu dalam konteks lembaga pendidikan Islam yang memiliki keterbatasan sumber daya finansial menuntut kreativitas tersendiri dari pemimpin lembaga. Tidak semua prinsip TQM yang dikembangkan dalam konteks korporasi dapat diterapkan secara utuh tanpa modifikasi,

mengingat keterbatasan anggaran yang kerap dihadapi madrasah maupun pesantren di daerah. Dalam situasi semacam ini, prinsip keterlibatan total dan komitmen kepemimpinan menjadi kunci utama, karena kedua prinsip tersebut tidak memerlukan biaya besar, melainkan lebih bergantung pada kesungguhan dan konsistensi seluruh warga lembaga dalam menjalankan perannya masing-masing.

Selain rujukan Sallis dan Deming, pemikiran Juran (1988) mengenai trilogi mutu turut memperkaya kerangka konseptual budaya mutu dalam pendidikan, yang terdiri atas: 1) perencanaan mutu, 2) pengendalian mutu, dan 3) perbaikan mutu sebagai tiga proses manajerial yang saling terkait. Perencanaan mutu berkaitan dengan penetapan tujuan dan standar mutu yang hendak dicapai lembaga, pengendalian mutu berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan perbaikan mutu berkaitan dengan upaya peningkatan standar secara berkelanjutan melampaui pencapaian yang sudah ada. Ketiga proses trilogi Juran ini relevan diterapkan dalam pengelolaan mutu lembaga pendidikan Islam, khususnya dalam merancang sistem penjaminan mutu internal yang terstruktur dan berkesinambungan.

Penerapan prinsip-prinsip budaya mutu di lembaga pendidikan Islam juga perlu memperhatikan konteks

sosial-kultural masing-masing daerah, mengingat karakteristik masyarakat dan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan di wilayah perkotaan dapat sangat berbeda dari lembaga pendidikan di wilayah pedesaan maupun daerah tertinggal. Sebuah kajian mengenai budaya mutu pada Sekolah Dasar Islam Terpadu menunjukkan bahwa penyesuaian strategi mutu terhadap karakteristik sosio-kultural lembaga merupakan prasyarat penting bagi efektivitas penerapan budaya mutu, sehingga tidak ada satu model budaya mutu yang dapat diterapkan secara seragam tanpa penyesuaian pada seluruh lembaga pendidikan Islam.

3. Indikator Budaya Mutu dalam Lembaga Pendidikan

Untuk mengetahui sejauh mana budaya mutu telah terinternalisasi dalam sebuah lembaga pendidikan, diperlukan sejumlah indikator yang dapat diamati dan diukur. Indikator pertama adalah adanya visi dan misi mutu yang jelas dan dipahami oleh seluruh warga lembaga, yang menjadi rujukan bersama dalam setiap pengambilan keputusan dan perencanaan program. Indikator kedua adalah keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, staf, peserta didik, dan orang tua, dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program lembaga.

Indikator adanya visi dan misi mutu yang jelas, sebagaimana disebutkan pertama dalam daftar indikator

budaya mutu, perlu diuji tidak hanya dari keberadaan dokumen formalnya, tetapi juga dari sejauh mana visi dan misi tersebut benar-benar dipahami dan mampu diucapkan kembali secara substantif oleh tenaga pendidik maupun peserta didik ketika ditanya secara acak. Ketidakmampuan warga lembaga mengartikulasikan visi dan misi lembaganya sendiri menjadi indikasi kuat bahwa dokumen tersebut belum benar-benar hidup dalam kesadaran kolektif organisasi, melainkan sekadar pajangan formal yang disusun untuk kepentingan akreditasi semata.

Indikator ketiga adalah adanya sistem evaluasi dan umpan balik yang berjalan secara berkala, baik melalui supervisi akademik, evaluasi kinerja tenaga pendidik, maupun survei kepuasan orang tua dan peserta didik. Indikator keempat adalah konsistensi antara nilai-nilai yang dinyatakan secara formal dengan praktik nyata sehari-hari, sehingga budaya mutu tidak hanya menjadi slogan di atas kertas, melainkan benar-benar terinternalisasi dalam perilaku seluruh warga lembaga. Indikator kelima adalah kemampuan lembaga untuk terus beradaptasi dan melakukan perbaikan berkelanjutan, sebagaimana ditunjukkan melalui inovasi program pembelajaran, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, maupun perbaikan sarana dan prasarana secara berkesinambungan.

Penelitian mengenai penerapan Total Quality Management di lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan indikator-indikator tersebut sangat bergantung pada peran kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai penggerak utama, yang kemudian didukung oleh peran aktif tenaga pendidik dan staf. Ketika kepala sekolah, guru, dan staf secara konsisten menjalankan perannya masing-masing sesuai dengan prinsip-prinsip mutu yang telah disepakati bersama, proses pembelajaran akan berjalan dengan baik dan budaya mutu akan terbentuk secara organik dalam keseharian lembaga. Dengan demikian, indikator budaya mutu bukan sekadar daftar pemeriksaan administratif, melainkan cerminan dari komitmen kolektif seluruh warga lembaga dalam mewujudkan layanan pendidikan yang unggul dan berkah, sekaligus menjadi jembatan menuju pembahasan pada bab berikutnya mengenai peran kepemimpinan pendidikan Islam dalam membangun dan menguatkan budaya mutu tersebut.

Pengukuran indikator budaya mutu di lembaga pendidikan Islam idealnya tidak hanya mengandalkan instrumen kuantitatif seperti angka kelulusan maupun hasil ujian standar, tetapi juga perlu memperhatikan indikator kualitatif yang lebih sulit diukur namun tidak kalah penting, seperti tingkat kepuasan spiritual peserta didik terhadap proses pendidikan yang dijalani, kualitas

hubungan antara pendidik dan peserta didik, serta sejauh mana nilai-nilai akhlak mulia benar-benar terinternalisasi dalam perilaku keseharian peserta didik di luar lingkungan sekolah. Pendekatan pengukuran yang komprehensif semacam ini menuntut lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan instrumen evaluasi yang lebih holistik, tidak semata mengandalkan angka-angka statistik akademik semata.

Indikator budaya mutu juga perlu mencakup dimensi kesejahteraan tenaga pendidik, mengingat mutu layanan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kondisi kesejahteraan dan motivasi kerja para pendidik yang menjalankannya. Lembaga pendidikan Islam yang berhasil membangun budaya mutu umumnya juga memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidiknya secara proporsional sesuai kemampuan lembaga, karena tenaga pendidik yang sejahtera dan termotivasi akan lebih mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu dibandingkan tenaga pendidik yang bekerja di bawah tekanan kesejahteraan yang tidak memadai.

Penerapan konsep budaya organisasi Schein pada level artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar dapat diilustrasikan secara konkret dalam konteks pesantren. Pada level artefak, dapat diamati melalui arsitektur bangunan, seragam santri, dan tata tertib yang terpampang di berbagai sudut pesantren. Pada level nilai

yang dianut, dapat diamati melalui slogan dan motto pesantren yang sering diucapkan dalam berbagai kesempatan. Pada level asumsi dasar yang paling dalam, tercermin dalam keyakinan yang tidak lagi dipertanyakan mengenai pentingnya adab sebelum ilmu, yang menjadi asumsi fundamental yang membentuk seluruh pendekatan pendidikan di lingkungan pesantren tersebut.

Kajian mengenai budaya organisasi dalam konteks lembaga pendidikan juga menyoroti pentingnya subkultur dalam organisasi besar, yaitu kelompok-kelompok kecil dalam organisasi yang memiliki karakteristik budaya spesifik yang sedikit berbeda dari budaya dominan organisasi secara keseluruhan. Dalam lembaga pendidikan Islam berskala besar dengan berbagai jenjang, seperti yayasan yang menaungi taman kanak-kanak, madrasah ibtidaiyah, hingga madrasah aliyah, setiap jenjang dapat mengembangkan subkultur tersendiri sesuai karakteristik usia peserta didik yang dilayani, meskipun tetap berada dalam payung nilai-nilai inti yayasan yang sama. Pemimpin pada level yayasan perlu memahami dinamika subkultur ini agar mampu menjaga keselarasan tanpa memaksakan keseragaman yang kaku di seluruh jenjang.

Perubahan budaya organisasi yang berhasil, sebagaimana ditunjukkan berbagai kajian manajemen

perubahan, umumnya ditandai oleh keterlibatan pemimpin informal, yaitu individu-individu yang meskipun tidak menduduki posisi struktural tinggi, memiliki pengaruh besar terhadap opini dan sikap rekan kerjanya. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pemimpin informal ini dapat berupa guru senior yang disegani, alumni yang aktif, atau bahkan tokoh masyarakat sekitar yang memiliki kedekatan emosional dengan lembaga. Melibatkan pemimpin informal semacam ini sejak tahap awal perencanaan perubahan dapat secara signifikan memperlancar proses adopsi perubahan budaya oleh seluruh warga lembaga.

Deming (1986) melalui empat belas prinsip manajemennya juga menekankan pentingnya menghilangkan rasa takut dalam organisasi, sebagai prasyarat bagi terciptanya budaya mutu yang otentik. Prinsip ini sangat relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam, di mana relasi hierarkis antara kiai atau kepala sekolah dengan bawahannya terkadang dapat menimbulkan rasa segan yang berlebihan, sehingga bawahan enggan menyampaikan masukan kritis maupun melaporkan permasalahan yang sesungguhnya terjadi. Pemimpin yang berhasil menghilangkan rasa takut semacam ini, tanpa kehilangan wibawa kepemimpinannya, akan memperoleh aliran

informasi yang jauh lebih jujur dan akurat mengenai kondisi riil lembaga yang dipimpinnya.

Sistem akreditasi yang diselenggarakan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme eksternal yang turut membentuk dan menguatkan budaya organisasi lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk lembaga pendidikan Islam. Proses akreditasi menuntut lembaga untuk mendokumentasikan dan mensistematisasikan berbagai aspek pengelolaannya, mulai dari kompetensi pendidik, proses pembelajaran, hingga manajemen kelembagaan, sehingga secara tidak langsung mendorong terbentuknya budaya kerja yang lebih tertib dan terstandardisasi. Perubahan sistem akreditasi dari pendekatan kepatuhan administratif menuju pendekatan berbasis kinerja, yang menekankan pada mutu lulusan, proses pembelajaran, mutu guru, dan manajemen sekolah, menegaskan pergeseran orientasi dari sekadar pemenuhan dokumen formal menuju pembuktian budaya mutu yang otentik dan terinternalisasi.

Meskipun demikian, sejumlah kajian lapangan menunjukkan bahwa pemahaman kepala sekolah maupun tenaga pendidik mengenai esensi akreditasi berbasis kinerja ini masih belum merata, sehingga sebagian lembaga pendidikan masih memperlakukan

proses akreditasi sekadar sebagai kewajiban administratif periodik, bukan sebagai instrumen refleksi mutu yang berkelanjutan. Kesenjangan pemahaman semacam ini menegaskan pentingnya peran pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam menerjemahkan tuntutan akreditasi eksternal ke dalam kesadaran internal warga lembaga mengenai pentingnya budaya mutu, alih-alih sekadar mengejar predikat akreditasi tanpa perbaikan substantif dalam proses pembelajaran sehari-hari.

Budaya religius sebagai salah satu wujud khas budaya organisasi lembaga pendidikan Islam tercermin dalam berbagai praktik pembiasaan keagamaan, seperti shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, dan peringatan hari besar Islam, yang dijalankan secara konsisten sebagai bagian dari rutinitas kelembagaan. Kajian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya religius menunjukkan bahwa keberhasilan penanaman budaya religius sangat bergantung pada konsistensi kepemimpinan dalam merancang strategi pembiasaan, memberikan keteladanan langsung, serta melibatkan seluruh warga madrasah dalam pelaksanaannya, bukan sekadar menjadikannya program seremonial yang dijalankan tanpa penghayatan mendalam.

Budaya religius yang kuat, apabila dikelola dengan baik, dapat menjadi modal sosial yang memperkuat

budaya mutu lembaga secara keseluruhan, karena nilai-nilai keagamaan yang terinternalisasi cenderung mendorong etos kerja yang lebih baik di kalangan tenaga pendidik dan disiplin belajar yang lebih tinggi di kalangan peserta didik. Namun demikian, penguatan budaya religius juga perlu diimbangi dengan keterbukaan terhadap keberagaman, mengingat sebagian lembaga pendidikan Islam beroperasi di wilayah dengan populasi peserta didik yang majemuk secara agama, sehingga penguatan identitas keIslaman lembaga perlu tetap menjunjung tinggi toleransi dan penghormatan terhadap perbedaan.

Konsep budaya organisasi juga perlu dipahami dalam kaitannya dengan struktur organisasi formal lembaga pendidikan Islam. Struktur organisasi yang terlalu birokratis dan berjenjang panjang cenderung menghambat aliran informasi dan memperlambat proses pengambilan keputusan, sementara struktur yang terlalu datar tanpa kejelasan pembagian wewenang berisiko menimbulkan tumpang tindih tanggung jawab. Kreitner dan Kinicki (2014) menekankan bahwa budaya organisasi dan struktur organisasi idealnya saling mendukung, di mana struktur yang dirancang perlu mempertimbangkan karakteristik budaya yang hendak dikembangkan, dan sebaliknya, budaya yang dibangun perlu mempertimbangkan realitas struktural yang ada.

Sri Rahmi (2017) melalui gagasannya mengenai kepemimpinan humanis-religius turut memperkaya pemahaman mengenai budaya organisasi lembaga pendidikan Islam, dengan menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat dalam lembaga pendidikan Islam idealnya mencerminkan penghormatan terhadap martabat kemanusiaan setiap individu, sejalan dengan nilai-nilai keIslaman yang menempatkan manusia sebagai makhluk mulia. Budaya organisasi yang dibangun di atas fondasi humanis-religius ini cenderung menghasilkan iklim kerja yang lebih suportif, di mana kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan semata sebagai pelanggaran yang harus dihukum.

Karakteristik budaya mutu yang unggul dalam lembaga pendidikan Islam juga dapat diperkaya dengan memperhatikan dimensi keberlanjutan lingkungan, mengingat kesadaran ekologis semakin menjadi bagian dari tuntutan mutu pendidikan kontemporer secara global. Pengelolaan sumber daya lembaga secara efisien dan bertanggung jawab terhadap lingkungan, sejalan dengan konsep khalifah fil ardh yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat menjadi salah satu indikator tambahan budaya mutu yang relevan diterapkan oleh lembaga pendidikan Islam di masa mendatang, mengingat tanggung jawab menjaga kelestarian alam

juga merupakan bagian dari amanah kekhalifahan manusia di muka bumi.

Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diterapkan secara luas di Indonesia sejak era reformasi turut membentuk dinamika budaya organisasi lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam. MBS memberikan otonomi manajemen kepada satuan pendidikan, di mana kepala sekolah atau kepala madrasah dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola berbagai kegiatan kelembagaan, sehingga mendorong terbentuknya budaya organisasi yang lebih partisipatif dan akuntabel dibandingkan model pengelolaan yang tersentralisasi sepenuhnya.

Meskipun demikian, sejumlah kajian mengenai koherensi kebijakan MBS menunjukkan bahwa implementasinya di lapangan masih sering didominasi oleh kepatuhan administratif semata, dengan partisipasi komite sekolah dan masyarakat yang belum berkembang secara substantif. Temuan ini menegaskan bahwa keberadaan kebijakan otonomi manajerial semata tidak secara otomatis melahirkan budaya organisasi yang partisipatif, melainkan tetap memerlukan kepemimpinan yang secara aktif mendorong keterlibatan nyata seluruh pemangku kepentingan, bukan sekadar memenuhi struktur formal komite sekolah sebagai syarat administratif.

Budaya organisasi partisipatif dalam kerangka MBS pada lembaga pendidikan Islam idealnya juga melibatkan tokoh masyarakat dan alumni sebagai bagian dari jejaring pendukung lembaga, mengingat banyak madrasah dan pesantren memiliki keterikatan historis dan emosional yang kuat dengan komunitas sekitarnya. Pelibatan unsur-unsur eksternal ini, jika dikelola dengan baik, dapat memperkuat SDM, legitimasi sosial lembaga, dan memperkaya perspektif dalam perumusan kebijakan strategis lembaga.

BAB V

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM DAN BUDAYA MUTU

A. Hakikat Budaya Mutu dalam Pendidikan Islam

1. Konsep Mutu dalam Perspektif Islam

Konsep mutu dalam perspektif Islam memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan konsep mutu dalam manajemen konvensional, karena tidak semata berorientasi pada kepuasan pelanggan dan efisiensi proses, melainkan juga pada dimensi pertanggungjawaban spiritual. Ardaini, Sasmita, Zahara, Anwar, dan Ansori (2025) menegaskan bahwa nilai ihsan menjadi kata kunci dalam memahami mutu dari sudut pandang Islam, yaitu standar kualitas tertinggi yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, seolah-olah senantiasa berada dalam pengawasan Allah Swt. Konsep ihsan ini melampaui sekadar pemenuhan standar minimal, karena menuntut kesungguhan dan totalitas dalam setiap proses kerja, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan.

Konsep ihsan sebagai standar mutu tertinggi dalam Islam memiliki keunikan dibandingkan standar mutu manapun dalam manajemen konvensional, karena ihsan tidak dapat sepenuhnya diukur melalui indikator eksternal semata, melainkan juga bergantung pada kondisi batin dan kesungguhan niat pelakunya. Dua

orang pendidik yang menghasilkan output pembelajaran yang identik secara kasatmata dapat memiliki tingkat ihsan yang berbeda, bergantung pada kesungguhan dan ketulusan niat masing-masing dalam menjalankan tugasnya. Karakteristik inilah yang membuat konsep mutu dalam Islam tidak dapat direduksi menjadi sekadar pemenuhan indikator kuantitatif, melainkan senantiasa mempertimbangkan dimensi kualitatif-spiritual yang lebih sulit diukur namun tidak kalah penting.

Selain ihsan, konsep mutu dalam Islam juga erat kaitannya dengan nilai *itqan*, yaitu ketelitian dan kesempurnaan dalam bekerja. Nilai *itqan* bersumber dari berbagai ayat Al-Qur'an dan hadis Nabi Muhammad Saw yang menekankan pentingnya profesionalisme dan kesungguhan dalam menjalankan tugas apa pun, sekecil apa pun tugas tersebut. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, nilai *itqan* diterjemahkan ke dalam berbagai praktik, seperti ketelitian tenaga pendidik dalam menyusun perangkat pembelajaran, konsistensi dalam mengevaluasi capaian belajar peserta didik, serta kecermatan pengelola lembaga dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat guna.

Fathurrohman (2018) melalui kajiannya mengenai manajemen mutu pendidikan Islam dalam perspektif Al-Qur'an dan Hadis menunjukkan bahwa konsep mutu dalam Islam pada dasarnya selaras dengan prinsip-

prinsip Total Quality Management modern, khususnya dalam hal penekanan pada perbaikan berkelanjutan dan orientasi pada pemangku kepentingan. Perbedaan mendasarnya terletak pada landasan motivasinya, di mana TQM konvensional umumnya didorong oleh motif kompetisi pasar dan keuntungan ekonomi, sedangkan mutu dalam perspektif Islam didorong oleh kesadaran ibadah dan tanggung jawab ukhrawi. Dengan demikian, konsep mutu dalam pendidikan Islam dapat dipahami sebagai sintesis antara keunggulan teknis-manajerial dengan keunggulan spiritual, yang keduanya harus berjalan beriringan agar lembaga pendidikan Islam mampu menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik sekaligus berakhlak mulia.

Perbandingan lebih jauh antara konsep mutu dalam Islam dengan konsep mutu dalam manajemen konvensional Barat menunjukkan bahwa keduanya sesungguhnya dapat saling memperkaya, bukan saling meniadakan. Prinsip perbaikan berkelanjutan yang digagas Deming, misalnya, sejalan dengan semangat tahsin dalam Islam, sementara prinsip fokus pada pelanggan dalam TQM dapat diperkaya dengan pemahaman bahwa pelayanan terbaik kepada peserta didik dan orang tua pada hakikatnya merupakan bagian dari ibadah dan pengabdian, bukan semata strategi mempertahankan loyalitas pelanggan dalam pengertian

bisnis. Sintesis semacam ini memungkinkan lembaga pendidikan Islam mengadopsi kelebihan manajemen mutu modern tanpa harus mengorbankan identitas keIslamannya.

Pemaknaan mutu dalam perspektif Islam juga tidak dapat dilepaskan dari konsep tanggung jawab kolektif atau *fardhu kifayah*, yang menempatkan upaya peningkatan mutu pendidikan sebagai kewajiban bersama seluruh elemen masyarakat, bukan semata tanggung jawab individu pemimpin lembaga. Pemahaman ini mendorong terbentuknya kesadaran kolektif bahwa peningkatan mutu pendidikan Islam merupakan bagian dari kewajiban sosial umat secara keseluruhan, sehingga dukungan dari orang tua, masyarakat, dan pemerintah menjadi bagian integral dari upaya peningkatan mutu, bukan sekadar tanggung jawab lembaga pendidikan semata.

Konsep mutu dalam Islam juga menekankan pentingnya keseimbangan antara dimensi duniawi dan ukhrawi dalam menilai keberhasilan pendidikan. Keberhasilan akademik semata, tanpa diiringi pembentukan akhlak mulia, dipandang belum mencerminkan mutu pendidikan yang seutuhnya dalam perspektif Islam. Sebaliknya, penekanan berlebihan pada pembentukan akhlak tanpa memperhatikan capaian akademik yang memadai juga dipandang belum

memenuhi tuntutan mutu pendidikan yang holistik, mengingat peserta didik tetap memerlukan bekal keilmuan dan keterampilan untuk menjalani kehidupan di dunia.

2. Nilai-Nilai Budaya Mutu dalam Pendidikan Islam

Nilai-nilai budaya mutu dalam pendidikan Islam dapat diidentifikasi melalui beberapa konsep kunci yang saling berkaitan. Nilai-nilai tersebut di antaranya:

a. Amanah

Amanah menuntut setiap individu dalam lembaga pendidikan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara jujur dan penuh integritas, sebagai bentuk pertanggungjawaban baik kepada lembaga maupun kepada Allah Swt.

b. Muhasabah

Muhasabah atau evaluasi diri, yaitu kesediaan setiap individu maupun lembaga secara keseluruhan untuk senantiasa mengintrospeksi kinerja dan capaian yang telah diraih, sebagai dasar bagi perbaikan pada periode berikutnya.

Nilai muhasabah sebagai salah satu nilai kunci budaya mutu Islami memiliki kedekatan konseptual dengan tahap check dalam siklus PDCA yang dikembangkan Deming, namun dengan penekanan tambahan pada dimensi spiritual. Muhasabah tidak

semata mengevaluasi pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mengevaluasi kesesuaian proses yang dijalani dengan nilai-nilai keIslaman yang dianut, termasuk mengevaluasi niat dan cara yang ditempuh dalam mencapai target tersebut. Sebuah lembaga dapat saja mencapai target akademik yang ditetapkan, namun apabila proses pencapaiannya melibatkan cara-cara yang tidak sesuai dengan nilai keIslaman, seperti tekanan berlebihan terhadap peserta didik atau manipulasi data capaian, maka dari perspektif muhasabah, pencapaian tersebut belum dapat dikatakan bermutu secara hakiki.

c. Tahsin

Tahsin yaitu semangat perbaikan berkelanjutan yang tidak pernah merasa puas dengan pencapaian yang sudah ada, melainkan senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pada setiap aspek penyelenggaraan pendidikan. Sebuah kajian mengenai perbaikan mutu berkelanjutan dalam pendidikan agama Islam mengembangkan model Adaptive Quality Cycle yang memadukan siklus Plan-Do-Check-Act dengan prinsip-prinsip Islam seperti *muhasabah*, *tahsin*, dan *itqan*, sehingga lembaga pendidikan Islam mampu terus berkembang secara dinamis tanpa kehilangan identitas keIslamannya. Integrasi semacam ini menegaskan bahwa nilai-nilai budaya mutu Islami bukan sekadar pelengkap normatif, melainkan kerangka kerja fungsional yang

dapat dioperasionalkan secara nyata dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

d. Ukhuwah

Ukhuwah merupakan semangat kebersamaan dan kolaborasi dalam mewujudkan tujuan bersama, yang menempatkan peningkatan mutu bukan sebagai tanggung jawab individu semata, melainkan tanggung jawab kolektif seluruh warga lembaga.

Keempat nilai tersebut, yakni amanah, muhasabah, tahsin, dan ukhuwah, membentuk fondasi budaya mutu yang khas dalam pendidikan Islam, yang membedakannya dari model budaya mutu sekuler yang cenderung lebih menekankan aspek teknis-prosedural semata.

Internalisasi nilai-nilai budaya mutu Islami tersebut memerlukan proses pembiasaan yang konsisten dan berkelanjutan, tidak dapat dicapai hanya melalui sosialisasi satu kali dalam bentuk seminar atau pelatihan formal semata. Pembiasaan nilai amanah, misalnya, perlu diperkuat melalui sistem penghargaan dan konsekuensi yang jelas dan konsisten diterapkan, sehingga tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memahami bahwa nilai tersebut bukan sekadar slogan, melainkan benar-benar menjadi bagian dari budaya kerja yang dijunjung bersama dan memiliki konsekuensi nyata dalam praktiknya.

Nilai-nilai budaya mutu Islami yang telah diuraikan sebelumnya perlu diperkuat melalui keteladanan kolektif, tidak hanya bertumpu pada keteladanan pemimpin semata, melainkan juga keteladanan yang ditampilkan oleh tenaga pendidik senior kepada tenaga pendidik yang lebih junior. Pola keteladanan berjenjang semacam ini memungkinkan nilai-nilai budaya mutu terus terwariskan secara konsisten meskipun terjadi pergantian generasi pengelola lembaga, karena nilai tersebut telah tertanam pada berbagai lapisan kepemimpinan, tidak hanya bergantung pada satu figur pemimpin tunggal.

3. Karakteristik Lembaga Pendidikan Berbudaya Mutu

Lembaga pendidikan yang telah berhasil menginternalisasi budaya mutu umumnya menampilkan sejumlah karakteristik yang dapat diamati secara nyata. Karakteristik pertama adalah kepemimpinan yang visioner dan konsisten, yaitu pemimpin yang mampu merumuskan arah pengembangan lembaga secara jelas dan menjaga konsistensi implementasinya dari waktu ke waktu. Karakteristik kedua adalah keterlibatan aktif seluruh warga lembaga dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program, sehingga tercipta rasa memiliki yang kuat terhadap capaian mutu lembaga.

Karakteristik kepemimpinan visioner dan konsisten yang disebutkan pertama dalam daftar karakteristik

lembaga berbudaya mutu sesungguhnya menjadi prasyarat bagi terwujudnya karakteristik-karakteristik lainnya. Tanpa kepemimpinan yang visioner, keterlibatan warga lembaga cenderung tidak terarah karena tidak ada rujukan tujuan bersama yang jelas. Tanpa konsistensi kepemimpinan, sistem penjaminan mutu yang telah dibangun berisiko berubah-ubah setiap kali terjadi pergantian kebijakan, sehingga warga lembaga kesulitan membangun kebiasaan kerja yang stabil berorientasi mutu.

Karakteristik ketiga adalah adanya sistem penjaminan mutu yang berjalan secara sistematis, mencakup siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikan yang terdokumentasi dengan baik. Karakteristik keempat adalah keterbukaan terhadap umpan balik dan kritik konstruktif, baik dari internal lembaga maupun dari pemangku kepentingan eksternal seperti orang tua dan masyarakat, sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Karakteristik kelima adalah konsistensi antara nilai-nilai keIslaman yang dijunjung dengan praktik pembelajaran dan pengelolaan lembaga sehari-hari, sehingga peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan akademik, tetapi juga teladan nyata dalam penerapan nilai-nilai akhlak mulia.

Lembaga pendidikan Islam yang berhasil menerapkan karakteristik-karakteristik tersebut

umumnya menunjukkan hasil yang positif, baik dari sisi capaian akademik peserta didik, tingkat kepuasan orang tua, maupun reputasi lembaga di tengah masyarakat. Sebaliknya, lembaga yang belum berhasil menginternalisasi budaya mutu cenderung mengalami stagnasi, bahkan penurunan kepercayaan masyarakat, akibat ketidakkonsistenan antara visi yang dicanangkan dengan praktik pengelolaan yang berjalan di lapangan.

Studi banding antar-lembaga pendidikan Islam yang berhasil membangun budaya mutu menunjukkan adanya benang merah yang serupa, yaitu keberadaan pemimpin yang memiliki masa kepemimpinan cukup panjang dan konsisten, sehingga visi dan nilai yang dibangun memiliki waktu yang cukup untuk terinternalisasi secara mendalam ke dalam keseluruhan sistem lembaga. Pergantian kepemimpinan yang terlalu sering, tanpa disertai mekanisme transfer nilai yang baik, cenderung menghambat terbentuknya budaya mutu yang mengakar, karena setiap pemimpin baru memerlukan waktu untuk membangun kembali kepercayaan dan pemahaman bersama mengenai arah pengembangan lembaga.

Karakteristik lembaga pendidikan berbudaya mutu juga dapat diamati dari kemampuannya mengelola keluhan dan masukan dari orang tua maupun masyarakat secara profesional dan responsif. Lembaga

yang telah menginternalisasi budaya mutu cenderung memandang keluhan sebagai peluang perbaikan, bukan sebagai ancaman terhadap reputasi lembaga, sehingga setiap masukan yang diterima ditindaklanjuti secara konstruktif melalui mekanisme yang jelas dan transparan, alih-alih diabaikan atau direspons secara defensif.

B. Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Budaya Mutu

1. Pemimpin sebagai Agen Perubahan

Peran pertama pemimpin dalam meningkatkan budaya mutu adalah sebagai agen perubahan (*agent of change*), yaitu pihak yang berinisiatif mendorong transformasi menuju perbaikan mutu lembaga secara berkelanjutan. Kotter (1996) menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin membangun urgensi bersama, merumuskan visi perubahan yang jelas, serta mengomunikasikannya secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, peran ini menuntut pemimpin untuk mampu membaca tantangan zaman, seperti transformasi digital, perubahan kebijakan kurikulum, dan tuntutan akuntabilitas mutu yang semakin tinggi, kemudian menerjemahkannya ke dalam langkah-langkah strategis

yang relevan dengan konteks lembaga yang dipimpinnya.

Peran pemimpin sebagai agen perubahan dalam konteks lembaga pendidikan Islam juga menuntut kepekaan terhadap momentum yang tepat untuk memulai suatu perubahan. Kotter (1996) menekankan pentingnya membangun rasa urgensi sebelum memulai proses perubahan, namun dalam konteks budaya organisasi yang menjunjung tinggi kesabaran dan penghormatan terhadap tradisi, seperti umumnya dijumpai di lembaga pendidikan Islam, penciptaan rasa urgensi perlu dilakukan secara bijaksana agar tidak menimbulkan kesan tergesa-gesa yang dapat memicu kecurigaan terhadap motif perubahan yang diusulkan.

Sebagai agen perubahan, pemimpin pendidikan Islam juga dituntut untuk mampu mengelola resistensi terhadap perubahan yang kerap muncul dari sebagian warga lembaga, terutama ketika perubahan yang diusulkan dianggap mengancam kenyamanan rutinitas yang telah berjalan lama. Kajian mengenai manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif menunjukkan bahwa pengelolaan resistensi ini dapat dilakukan melalui pendekatan persuasif dan partisipatif, yakni dengan melibatkan warga lembaga dalam proses perumusan perubahan sejak tahap awal, sehingga perubahan yang

terjadi dirasakan sebagai hasil kesepakatan bersama, bukan sekadar keputusan sepihak dari pucuk pimpinan.

Dalam menjalankan peran sebagai agen perubahan, pemimpin pendidikan Islam idealnya juga memperhatikan kesiapan sumber daya manusia yang dimilikinya, karena perubahan yang terlalu cepat tanpa memperhitungkan kesiapan tenaga pendidik justru berisiko menimbulkan kelelahan perubahan atau *change fatigue*, yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja alih-alih meningkatkan mutu layanan pendidikan. Kearifan dalam mengatur tempo perubahan, dengan memperhatikan kapasitas dan kesiapan sumber daya yang tersedia, menjadi keterampilan penting yang perlu dimiliki setiap pemimpin pendidikan Islam yang mengemban peran sebagai agen perubahan.

2. Pemimpin sebagai Teladan Budaya Mutu

Peran kedua pemimpin adalah sebagai teladan budaya mutu, yaitu sosok yang secara konsisten mempraktikkan nilai-nilai mutu dalam keseharian kepemimpinannya, sehingga menjadi rujukan perilaku bagi seluruh warga lembaga. Peran ini sejalan dengan konsep *uswah hasanah* yang telah dibahas pada bab sebelumnya, di mana keteladanan pemimpin menjadi kurikulum tidak tertulis yang jauh lebih efektif dibandingkan sekadar instruksi maupun kebijakan tertulis. Ketika seorang kepala sekolah atau kepala

madrasah secara konsisten menunjukkan disiplin, ketelitian, dan kesungguhan dalam bekerja, sikap tersebut secara alami akan menular kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di bawahnya.

Keteladanan budaya mutu yang ditampilkan pemimpin idealnya juga tercermin dalam cara ia mengelola kegagalan, bukan hanya dalam cara ia merayakan keberhasilan. Pemimpin yang mampu mengakui kegagalan secara terbuka, mengambil pelajaran darinya, dan menunjukkan ketahanan untuk bangkit kembali, memberikan teladan yang jauh lebih kuat mengenai budaya mutu dibandingkan pemimpin yang hanya menampilkan citra keberhasilan semata. Keteladanan dalam menghadapi kegagalan ini penting untuk menumbuhkan budaya organisasi yang tidak takut mengambil risiko dan bereksperimen demi perbaikan mutu.

Penelitian mengenai peran Total Quality Management dalam pendidikan menegaskan bahwa faktor penting yang mendukung terbentuknya budaya mutu di sekolah adalah peran kepemimpinan kepala sekolah, yang kemudian diikuti oleh peran tenaga pendidik dan staf. Ketika pemimpin secara konsisten menampilkan keteladanan dalam menjunjung nilai-nilai mutu, seluruh elemen lembaga akan lebih mudah tergerak untuk turut serta menjaga dan meningkatkan

mutu layanan pendidikan secara bersama-sama, tanpa memerlukan pengawasan yang ketat dan bersifat memaksa.

Keteladanan budaya mutu yang ditampilkan pemimpin juga perlu diperkuat dengan konsistensi dalam menerima kritik dan evaluasi dari bawahan, sebagai bukti nyata bahwa nilai keterbukaan yang dianjurkan tidak hanya berlaku bagi bawahan, tetapi juga bagi pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang bersedia menerima kritik secara terbuka dan menindaklanjutinya dengan perbaikan nyata akan memperoleh kepercayaan yang lebih besar dari bawahannya, dibandingkan pemimpin yang hanya menuntut kepatuhan terhadap standar mutu tanpa bersedia mengevaluasi kinerja kepemimpinannya sendiri secara jujur.

3. Pemimpin sebagai Penggerak Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Peran ketiga pemimpin adalah sebagai penggerak peningkatan mutu berkelanjutan, yaitu pihak yang memastikan bahwa proses perbaikan mutu tidak berhenti pada satu titik pencapaian tertentu, melainkan terus berlangsung secara dinamis mengikuti perkembangan kebutuhan dan tantangan zaman. Peran ini dapat diwujudkan melalui penerapan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang dikembangkan oleh Deming (1986), yang mencakup tahap perencanaan program mutu,

pelaksanaan program secara konsisten, evaluasi berbasis data terhadap capaian yang diperoleh, dan tindak lanjut perbaikan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.

Peran pemimpin sebagai penggerak peningkatan mutu berkelanjutan juga menuntut kemampuan mengelola sumber daya secara efisien, mengingat proses perbaikan berkelanjutan melalui siklus PDCA memerlukan alokasi waktu dan tenaga yang tidak sedikit dari seluruh warga lembaga. Pemimpin yang bijaksana akan memastikan bahwa proses evaluasi dan perbaikan mutu tidak menjadi beban administratif tambahan yang justru mengganggu fokus utama tenaga pendidik dalam mengajar, melainkan diintegrasikan secara organik ke dalam rutinitas kerja yang sudah berjalan.

Dalam praktiknya, penerapan siklus PDCA di lembaga pendidikan Islam idealnya dipadukan dengan nilai-nilai muhasabah dan tahsin yang telah diuraikan sebelumnya, sehingga proses evaluasi tidak semata bersifat teknis-administratif, tetapi juga menjadi momentum refleksi spiritual bagi seluruh warga lembaga. Pemimpin yang berhasil menjalankan peran ini akan mampu menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan, di mana setiap capaian yang diraih menjadi pijakan untuk target yang lebih tinggi pada periode berikutnya, tanpa pernah merasa cukup puas dengan pencapaian yang sudah ada.

Keberlanjutan peningkatan mutu juga menuntut pemimpin untuk membangun sistem dokumentasi dan pengelolaan pengetahuan yang baik, sehingga setiap pembelajaran yang diperoleh dari proses evaluasi tidak hilang begitu saja, melainkan terdokumentasi dan dapat menjadi rujukan bagi perbaikan pada periode-periode berikutnya. Tanpa sistem dokumentasi yang memadai, lembaga pendidikan berisiko mengulangi kesalahan yang sama secara berulang, karena pembelajaran dari pengalaman sebelumnya tidak terwariskan secara sistematis kepada generasi pengelola berikutnya.

Pada akhirnya, keberhasilan pemimpin pendidikan Islam dalam menjalankan ketiga perannya, yakni sebagai agen perubahan, teladan budaya mutu, dan penggerak peningkatan mutu berkelanjutan, sangat ditentukan oleh kemampuannya membangun kepercayaan (trust) dengan seluruh warga lembaga. Kepercayaan ini tidak dapat dibangun secara instan, melainkan melalui akumulasi konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin dari waktu ke waktu. Ketika kepercayaan telah terbangun, seluruh proses perubahan dan peningkatan mutu akan berjalan jauh lebih lancar, karena warga lembaga tidak lagi memandang kebijakan pemimpin dengan kecurigaan, melainkan dengan keyakinan bahwa kebijakan tersebut benar-benar diarahkan demi kemaslahatan bersama.

Strategi kepemimpinan dalam membangun budaya mutu juga perlu memperhitungkan dimensi waktu secara realistis, mengingat perubahan budaya organisasi yang mendalam umumnya memerlukan waktu antara tiga hingga lima tahun untuk benar-benar terinternalisasi secara menyeluruh dalam suatu lembaga. Pemimpin yang menargetkan perubahan budaya mutu secara instan dalam hitungan bulan berisiko mengalami kekecewaan dan kehilangan motivasi, sementara pemimpin yang memahami bahwa perubahan budaya adalah proses jangka panjang akan lebih mampu menjaga konsistensi upayanya meskipun hasil yang terlihat pada tahap awal belum signifikan.

C. Strategi Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Mutu

1. Perumusan Visi, Misi, dan Nilai Mutu

Strategi pertama dalam membangun budaya mutu adalah perumusan visi, misi, dan nilai mutu yang jelas dan dipahami oleh seluruh warga lembaga. Visi mutu berfungsi sebagai arah jangka panjang yang menggambarkan cita-cita ideal lembaga di masa depan, sementara misi menjabarkan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi tersebut. Sallis (2012) menekankan bahwa perumusan visi dan misi mutu tidak dapat dilakukan secara sepihak oleh pemimpin,

melainkan harus melibatkan partisipasi seluruh pemangku kepentingan, agar visi dan misi yang dihasilkan benar-benar mencerminkan aspirasi bersama, bukan sekadar dokumen formal yang tidak memiliki makna substantif bagi warga lembaga.

Perumusan visi dan misi mutu yang partisipatif sebagaimana ditekankan Sallis juga perlu mempertimbangkan keterwakilan berbagai unsur lembaga, tidak hanya melibatkan jajaran pimpinan dan tenaga pendidik senior, tetapi juga memberi ruang bagi tenaga pendidik muda, tenaga kependidikan, bahkan perwakilan peserta didik dan orang tua untuk menyampaikan aspirasinya. Keterwakilan yang luas ini penting untuk memastikan visi dan misi yang dirumuskan benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi seluruh pemangku kepentingan lembaga, bukan hanya mencerminkan perspektif kelompok tertentu semata.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, perumusan visi dan misi mutu idealnya memadukan capaian akademik dengan pembentukan karakter dan akhlak mulia, sehingga tidak semata berorientasi pada angka kelulusan maupun peringkat akreditasi, tetapi juga pada terwujudnya generasi yang berilmu dan beradab. Nilai-nilai mutu yang dirumuskan, seperti amanah, itqan, dan ihsan, kemudian perlu diterjemahkan ke dalam

indikator-indikator yang lebih konkret dan terukur, agar dapat dijadikan pedoman operasional dalam pengelolaan lembaga sehari-hari.

Visi dan misi mutu yang telah dirumuskan juga perlu dikomunikasikan secara berkala dan konsisten kepada seluruh warga lembaga, tidak hanya disosialisasikan sekali pada saat perumusan, melainkan terus diingatkan dan direfleksikan bersama dalam berbagai forum, seperti rapat rutin, upacara, maupun kegiatan keagamaan. Pengulangan dan penguatan pesan ini penting agar visi dan misi mutu tidak sekadar menjadi dokumen yang tersimpan rapi, melainkan benar-benar menjadi bagian dari kesadaran kolektif seluruh warga lembaga dalam menjalankan tugas kesehariannya.

2. Penguatan Komitmen dan Kerja Sama Organisasi

Strategi kedua adalah penguatan komitmen dan kerja sama organisasi, yaitu upaya memastikan bahwa seluruh warga lembaga memiliki kesamaan pemahaman dan kesungguhan dalam mewujudkan visi mutu yang telah dirumuskan bersama. Penguatan komitmen ini dapat dilakukan melalui berbagai program pengembangan kapasitas, seperti pelatihan, workshop, maupun kajian rutin yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis tenaga pendidik, tetapi juga menguatkan kesadaran spiritual mereka terhadap tanggung jawab profesinya sebagai bentuk ibadah.

Penguatan komitmen dan kerja sama organisasi juga dapat diperkuat melalui pengembangan sistem penghargaan yang selaras dengan nilai-nilai budaya mutu yang dijunjung lembaga. Penghargaan tidak selalu harus berbentuk material, karena dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pengakuan spiritual dan sosial, seperti apresiasi dalam forum bersama atau pengakuan atas dedikasi dan keikhlasan seorang pendidik, seringkali memiliki dampak motivasional yang tidak kalah kuat dibandingkan penghargaan finansial semata.

Kerja sama organisasi juga perlu dibangun melalui penguatan komunikasi lintas unit dalam lembaga, sehingga tidak terjadi kesenjangan informasi maupun tumpang tindih tanggung jawab antarunit kerja. Mardiyah (2012) dalam kajiannya terhadap kepemimpinan pesantren menunjukkan bahwa kekuatan kerja sama organisasi dalam lembaga pendidikan Islam sering kali bertumpu pada semangat kekeluargaan dan ukhuwah, yang menjadikan seluruh warga lembaga merasa terikat oleh ikatan pengabdian bersama, bukan semata hubungan kerja formal yang bersifat transaksional.

Penguatan komitmen organisasi juga dapat diperkuat melalui pemberian ruang partisipasi yang lebih luas kepada tenaga pendidik muda dalam pengambilan keputusan strategis lembaga, sehingga regenerasi

kepemimpinan dapat berjalan secara alami tanpa mengorbankan kesinambungan nilai dan budaya mutu yang telah dibangun oleh generasi pemimpin sebelumnya. Pelibatan generasi muda ini penting mengingat merekalah yang kelak akan meneruskan estafet kepemimpinan lembaga pendidikan Islam di masa depan.

3. Pengembangan Sistem Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Strategi ketiga adalah pengembangan sistem evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, yang menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa capaian mutu lembaga dapat diukur secara objektif dan diperbaiki secara berkesinambungan. Penerapan siklus PDCA dalam kerangka Total Quality Management, sebagaimana ditemukan dalam berbagai kajian di lembaga pendidikan Islam, membentuk sistem peningkatan mutu yang terstruktur, mencakup tahap perencanaan berbasis analisis data, pelaksanaan program secara partisipatif, evaluasi berkala, serta tindak lanjut perbaikan yang berkelanjutan.

Pengembangan sistem evaluasi dan perbaikan berkelanjutan yang efektif juga menuntut adanya kejelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab pada setiap tahap siklus PDCA, mulai dari tahap perencanaan hingga tindak lanjut perbaikan. Tanpa kejelasan

pembagian tanggung jawab ini, proses evaluasi berisiko berjalan formalitas semata tanpa tindak lanjut nyata, karena setiap pihak menganggap perbaikan mutu adalah tanggung jawab pihak lain, bukan tanggung jawab bersama yang melibatkan kontribusi aktif setiap individu dalam lembaga.

Pengembangan sistem evaluasi yang efektif menuntut lembaga pendidikan Islam untuk membangun mekanisme pengumpulan data yang andal, baik melalui supervisi akademik, penilaian kinerja tenaga pendidik, maupun survei kepuasan pemangku kepentingan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara objektif untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan prioritas, sebagaimana ditekankan dalam pendekatan Deming yang berfokus pada pengambilan keputusan berbasis fakta, bukan sekadar asumsi maupun intuisi semata.

Pada akhirnya, ketiga strategi tersebut, yakni perumusan visi-misi-nilai mutu, penguatan komitmen dan kerja sama organisasi, serta pengembangan sistem evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, membentuk satu kesatuan strategi kepemimpinan yang saling menguatkan dalam membangun budaya mutu lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan penerapan ketiga strategi ini pada akhirnya akan menentukan sejauh mana lembaga pendidikan Islam mampu menghasilkan lulusan

yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga berakhlak mulia dan siap menghadapi tantangan zaman, sekaligus menjadi penutup dari rangkaian pembahasan mengenai kepemimpinan pendidikan Islam dan budaya mutu dalam buku ini.

Pengembangan sistem evaluasi yang baik juga perlu mempertimbangkan aspek keadilan dan objektivitas, agar hasil evaluasi tidak dipersepsikan sebagai alat untuk mencari kesalahan individu tertentu, melainkan sebagai instrumen bersama untuk perbaikan kolektif. Pendekatan evaluasi yang suportif dan konstruktif, dibandingkan pendekatan yang menghukum, terbukti lebih efektif dalam mendorong partisipasi aktif warga lembaga terhadap proses evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Ketiga strategi kepemimpinan dalam membangun budaya mutu yang telah diuraikan, yakni perumusan visi-misi-nilai mutu, penguatan komitmen organisasi, dan pengembangan sistem evaluasi, pada praktiknya perlu didukung oleh kepemimpinan yang memiliki keteguhan dalam jangka panjang. Sallis (2012) mengingatkan bahwa transformasi menuju budaya mutu bukanlah proses instan yang dapat dicapai dalam hitungan bulan, melainkan perjalanan panjang yang memerlukan konsistensi bertahun-tahun, sehingga pemimpin pendidikan Islam perlu memiliki kesabaran

dan ketahanan mental dalam menghadapi berbagai tantangan dan hambatan yang muncul di sepanjang proses transformasi tersebut.

Dukungan dari yayasan atau badan pengelola lembaga pendidikan Islam turut menjadi faktor penentu keberhasilan strategi kepemimpinan dalam membangun budaya mutu. Tanpa dukungan kebijakan dan sumber daya yang memadai dari tingkat yayasan, upaya kepala sekolah atau kepala madrasah dalam membangun budaya mutu akan menghadapi keterbatasan struktural yang sulit diatasi hanya melalui inisiatif di tingkat satuan pendidikan semata. Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan dengan kebijakan di tingkat yayasan atau badan pengelola menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan jangka panjang pembangunan budaya mutu di lembaga pendidikan Islam.

Konsep *itqan* yang telah dibahas sebelumnya juga memiliki keterkaitan erat dengan konsep profesionalisme dalam manajemen modern, namun dengan penekanan motivasional yang berbeda. Profesionalisme dalam manajemen konvensional umumnya didorong oleh tuntutan kompetisi dan reputasi profesional, sedangkan *itqan* didorong oleh kesadaran bahwa Allah Swt mencintai hamba-Nya yang melakukan pekerjaan dengan *itqan*, sebagaimana termaktub dalam berbagai

riwayat hadis. Perbedaan motivasi ini pada praktiknya menghasilkan ketahanan yang berbeda pula, karena motivasi yang bersumber dari kesadaran spiritual cenderung lebih stabil dan tidak mudah goyah oleh perubahan situasi eksternal, dibandingkan motivasi yang semata bersumber dari tekanan kompetisi pasar.

Strategi kepemimpinan dalam membangun budaya mutu juga perlu mempertimbangkan pentingnya membangun narasi bersama mengenai perjalanan mutu lembaga, yaitu cerita mengenai bagaimana lembaga telah berkembang dari kondisi tertentu menuju pencapaian mutu yang lebih baik. Narasi semacam ini, ketika dikomunikasikan secara konsisten dalam berbagai forum, dapat menumbuhkan rasa bangga kolektif dan motivasi untuk terus mempertahankan serta meningkatkan capaian yang telah diraih, sekaligus menjadi bahan pembelajaran bagi generasi tenaga pendidik yang baru bergabung mengenai nilai-nilai yang telah diperjuangkan oleh generasi sebelumnya.

Peran pemimpin dalam meningkatkan budaya mutu juga tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya membaca data dan tren capaian lembaga dari waktu ke waktu, bukan hanya bereaksi terhadap masalah yang muncul secara sporadis. Kemampuan analitis ini memungkinkan pemimpin mengidentifikasi pola-pola tertentu, seperti penurunan motivasi belajar peserta didik

pada periode tertentu dalam tahun ajaran, atau korelasi antara tingkat kehadiran orang tua dalam kegiatan sekolah dengan capaian akademik peserta didik, sehingga intervensi yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran dan berbasis bukti, sejalan dengan prinsip pengambilan keputusan berbasis data yang ditekankan Deming.

Dimensi moderasi beragama semakin relevan dipertimbangkan sebagai bagian dari budaya mutu kontemporer dalam pendidikan Islam, mengingat tuntutan zaman yang menghendaki lulusan lembaga pendidikan Islam tidak hanya unggul secara akademik dan spiritual, tetapi juga memiliki wawasan kebangsaan dan sikap toleran terhadap keberagaman. Strategi kepala madrasah dalam membentuk sikap toleransi siswa melalui penguatan nilai moderasi beragama, sebagaimana ditunjukkan berbagai kajian lapangan di lingkungan multikultural, mencakup pendekatan pembelajaran inklusif, pengembangan karakter, kemitraan dengan berbagai elemen masyarakat, serta evaluasi partisipatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Integrasi nilai moderasi beragama ke dalam kerangka budaya mutu pendidikan Islam menuntut penyesuaian terhadap indikator-indikator mutu yang telah dibahas sebelumnya. Selain indikator akademik dan

spiritual, lembaga pendidikan Islam yang berbudaya mutu di era kontemporer idealnya juga mempertimbangkan indikator sosial, seperti kemampuan peserta didik berinteraksi secara harmonis dengan kelompok masyarakat yang berbeda keyakinan maupun latar belakang budaya, sebagai bagian dari capaian pendidikan yang holistik dan sesuai dengan tuntutan kehidupan berbangsa yang majemuk.

Tantangan penerapan moderasi beragama sebagai dimensi budaya mutu tidak jarang dihadapkan pada kekhawatiran sebagian pemangku kepentingan bahwa penekanan pada toleransi dan keterbukaan dapat mengaburkan identitas keIslaman lembaga. Pemimpin pendidikan Islam yang bijaksana perlu mampu mengomunikasikan bahwa moderasi beragama bukanlah pelemahan identitas keIslaman, melainkan justru penguatan pemahaman keIslaman yang lebih matang dan kontekstual, sejalan dengan semangat wasathiyah atau jalan tengah yang menjadi karakteristik ajaran Islam sejak awal, sebagaimana ditegaskan berbagai kajian keIslaman kontemporer mengenai pentingnya moderasi dalam beragama.

Qamar (2007) menegaskan bahwa manajemen mutu pendidikan Islam yang efektif senantiasa mempertimbangkan keseimbangan antara tuntutan standar nasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah

dengan kekhasan nilai-nilai keIslaman yang menjadi identitas lembaga. Ketegangan antara kedua tuntutan ini, misalnya antara kurikulum nasional yang terstandardisasi dengan muatan lokal keagamaan yang menjadi ciri khas madrasah maupun pesantren, menuntut kepiawaian pemimpin dalam merancang kurikulum dan program pembelajaran yang mampu memenuhi kedua tuntutan tersebut secara proporsional tanpa mengorbankan salah satunya.

Strategi kepemimpinan dalam membangun budaya mutu juga perlu mempertimbangkan pentingnya benchmarking atau perbandingan dengan lembaga pendidikan Islam lain yang telah lebih dahulu berhasil membangun budaya mutu yang kuat. Proses benchmarking ini bukan dimaksudkan untuk meniru secara mentah-mentah praktik lembaga lain, melainkan untuk memperoleh inspirasi dan pembelajaran yang kemudian diadaptasi sesuai konteks dan karakteristik lembaga sendiri, sejalan dengan prinsip bahwa setiap lembaga pendidikan Islam memiliki keunikan konteks yang tidak dapat disamaratakan.

Pada akhirnya, keberhasilan strategi kepemimpinan dalam membangun budaya mutu lembaga pendidikan Islam senantiasa kembali pada kesadaran bahwa mutu bukanlah tujuan akhir itu sendiri, melainkan sarana untuk mewujudkan tujuan yang lebih besar, yaitu

terbentuknya generasi yang unggul secara akademik, matang secara spiritual, dan siap berkontribusi positif bagi kemaslahatan umat dan bangsa. Orientasi akhir inilah yang membedakan budaya mutu dalam pendidikan Islam dari sekadar pengejaran prestise dan reputasi kelembagaan semata.

Pelibatan komite sekolah dan orang tua dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah menjadi salah satu strategi tambahan yang relevan dalam membangun budaya mutu lembaga pendidikan Islam. Septiana, Bafadal, dan Kusumaningrum (2021) menegaskan bahwa pelibatan komite sekolah yang efektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan, baik melalui dukungan sumber daya, pengawasan partisipatif, maupun masukan konstruktif terhadap kebijakan sekolah. Pemimpin pendidikan Islam yang berhasil mengoptimalkan peran komite sekolah secara substantif, bukan sekadar formalitas struktural, akan memperoleh dukungan yang lebih kuat dalam upaya membangun dan mempertahankan budaya mutu lembaga.

Zai, Duha, Gee, dan Laia (2022) menambahkan bahwa keberhasilan penerapan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah, yaitu kemampuan pemimpin untuk secara langsung

terlibat dalam pembinaan proses pembelajaran, bukan sekadar mengelola aspek administratif kelembagaan semata. Kepemimpinan instruksional ini menjadi jembatan penting antara otonomi manajerial yang diberikan melalui kebijakan MBS dengan capaian mutu pembelajaran yang nyata dirasakan oleh peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung S., L. (2022). Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. *SHEs: Social, Humanities, and Education Studies*.
- Al-Hajaj, A. Y. (2009). *Agar Anda Jauh Lebih Cerdas*.
- Alamsyah, W., Abid, L., & Sunaryanto, A. (2018). *Laporan Tren Penindakan Kasus Korupsi Tahun 2018*. Indonesia Corruption Watch.
- Anoraga. (1990). *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*. Usaha Nasional.
- Ardaini, A., Sasmita, D., Zahara, R., Anwar, K., & Ansori, A. (2025). Mutu pendidikan Islam dalam perspektif ihsan dan manajemen mutu. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 3(1).
- Arifin, M. (2009). *Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*. Rajagrafindo Persada.
- Arifin, M., & Wahyudin, D. (2021). Manajemen partisipatif dalam pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2).
- Assegaf, A. R. (2021). *Etika Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Prenada Media.
- Atmaja, S. S. (2012). *Inside the Giant Leap: How Abundance Mind Creates Performing Climate to Achieve Extraordinary Result*. Gramedia Pustaka Utama.
- Baidan, N., & Aziz, E. (2014). *Etika Islam dalam Berbisnis*. Pustaka Pelajar.

- Baron, R. A., & Byrne, D. (2003). *Psikologi Sosial* (Edisi sepuluh) (R. Djuwita, Trans.). Erlangga.
- Barrier, M. (1999). Leadership skill employees respect. *Nation's Business*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bertens, K. (2007). *Etika: Seri Filsafat Atmajaya Nomor 15*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Chatib, T. (1996). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Pustaka Belajar.
- Daft, R. L. (2003). *Manajemen* (Edisi kelima) (E. Tanujaya & S. Tiolina, Trans.).
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4th ed.). Thomson Corporation.
- Daga, A. T., Ramli, A., Nasri, Anwar, C., & Nugraha, A. R. (2024). Analisis konseptual kepemimpinan pendidikan etis dan implikasinya terhadap mutu pendidikan di era revolusi industri 4.0. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(4).

- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta.
- Danim, S. (2008). *Kepemimpinan Pendidikan*. Alfabeta.
- Danim, S. (2015). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Bumi Aksara.
- Davis, R. C. (n.d.). *The Fundamentals of Top Management*. Harper & Brothers.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dewi, S. (2021). Gaya kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam. *Annual Conference on Islamic Education Management*.
- Dewi, I. K., & Mashar, A. (2019). Nilai-nilai profetik dalam kepemimpinan modern pada manajemen kinerja.
- Duha, T. (2016). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Duryat, M. (2016). *Kepemimpinan Pendidikan*. Alfabeta.
- Fadul, F. M. (2019). Konsep anak dan fase perkembangannya dalam perspektif psikologi.
- Fauzi, I. (2019). *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*. Ar-Ruzz Media.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1).
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

- Fika, N., Atiqoh, Bachtiar, M., & Gunawan, A. (2023). Model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam manajemen pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(4), 1286.
- Fontaine, R., Khaliq, A., & Oziev, G. (2020). The management perspective of the prophetic leadership model. *Afkār: Journal of Islamic & Religious Studies*, 4(1).
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gerungan, W. A. (2002). *Psikologi Sosial*. Rafika Pustaka Pelajar.
- Ghiselli, E. E., & Brown, C. W. (2003). *Personnel and Industrial Psychology*. McGraw-Hill.
- Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Gema Insani Press.
- Hakim, A. A., & Saebani, B. A. (2008). *Filsafat Umum: Dari Mitologi sampai Teofilosofi*. Pustaka Setia.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen* (Edisi 2). BPFE.
- Hasibuan, N. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Prenhallindo.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. (2009). *Organizational Behavior: Contingency Views*. West Publishing.
- Herimanto, & Winarno. (2012). *Ilmu Sosial & Budaya Dasar*. PT Bumi Aksara.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- House, R. J. (1976). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press.
- Husni, M. (2018). Pimpinan integrasi sosial dan manajemen. *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Idrus, A. M. (2021). Kebijakan pemimpin negara dalam perspektif kaidah fikih tasharruf al-Imam manutun bil-maslahah. *Al-Daulah: Jurnal Hukum Pidana dan Ketatanegaraan*.
- Isnaini, K. (2023). Konsep khalifah sebagai landasan kepemimpinan dalam pendidikan Islam. *Maliki Interdisciplinary Journal*, 1(2).
- Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Raja Grafindo Persada.
- Khairani, T., & Hasibuan, Z. E. (2024). Fungsi pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan Islam. *Pedagogik: Jurnal Pendidikan dan Riset*, 2(3).
- Kotler, P. (2003). *Manajemen Pemasaran* (Edisi kesebelas). PT Index.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Kristiadi. (1996). *Kepemimpinan*.
- Kurniadin, D., & Machali, I. (2012). *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Kusrini, E. (2018). Filosofi kepemimpinan dan cara mengembangkannya. *Expertindo Training & Consulting*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2).
- Lumban Gaol, N. T. (2020). Teori kepemimpinan: Kajian dari genetika sampai skill. *BENEFIT: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2).
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Mardia. (2022). Analisis tipologi dan gaya kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2).
- Mardiyah, M. (2012). Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang. *Tsaqafah*, 8(1).

- Marjuni, A. (2021). Karakteristik nilai dan moralitas kepemimpinan pendidikan Islam. *Al Asma: Journal of Islamic Education*, 3(1), 1-14.
- Marliani, L., & Djadjuli, R. D. (2019). Menakar trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. *Jurnal Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2).
- Masykur, A. D. A., & Sunarto. (2025). Kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam. *Karakter: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*, 2(2).
- Maulana, I. (2023). The principles of prophet's leadership in organizational management. *International Journal of Sustainable Business Management*, 2(1).
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mirela, T., Arifin, Z., Jamroh, M., & Anwar US, K. (2021). Prophetic leadership: Examining the prophetic leadership concept of the Prophet Muhammad SAW. *Innovatio: Journal for Religious Innovation Studies*, 21(1).
- Misbach, I. (2017). Perilaku bisnis syariah. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 5.
- Mubarok, S. (2021). Prinsip kepemimpinan Islam dalam pandangan Al-Qur'an. *Al-Muhafidz: Jurnal Pemikiran dan Hukum Islam*.
- Mudjib, A. (2005). *Kaidah-Kaidah Ilmu Fikih*. Kalam Mulia.

- Muhaimin. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. UIN-Maliki Press.
- Muhibah, S. (2008). Meneladani gaya kepemimpinan Rasulullah SAW: Upaya menegakkan nilai-nilai toleransi antar umat beragama. *Jurnal Pendidikan Karakter "Jawara"*, 4.
- Mulyana, R. (2004). *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*. Alfabeta.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Musanef. (2002). *Manajemen Kepegawaian Daerah*. PT Gunung Agung.
- Nanus, B. (2001). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* [diterjemahkan sebagai *Kepemimpinan Visioner*] (F. Ruma, Trans.). PT Prenhallindo.
- Nanus, B., & Dobbs, S. M. (1999). *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*. Jossey-Bass.
- Nashuddin. (2011). *Pelayanan Publik*.
- Nasrullah. (2020). Etika kepemimpinan Islami. *Jurnal Etika Islam*, 5(1).
- Nawawi, H. (1993). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gadjah Mada University Press.

- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM Press.
- Norhasanah. (2021). Kepemimpinan dan keterampilan kepemimpinan dalam organisasi pada pendidikan. *Proceeding Islamic University of Kalimantan*, 1(1).
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Cet. VI). Penerbit Indeks.
- Overton, R. (2002). *Leadership Made Simple*. Wharton Books.
- Owens, R. G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Allyn and Bacon.
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. CV Alfabeta.
- Permadi, D., & Arifin, D. (2020). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Purba, S., et al. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Putri, R. (2006). *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam Antara Konsep dan Realita*. AK Group.
- Qamar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Erlangga.
- Rahman, T. (1999). *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an*. Pustaka Setia.
- Rahmi, S. (2017). *Kepemimpinan Humanis Religius di Lembaga Pendidikan Islam*. Prenadamedia Group.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Cetakan pertama).

- Rivai, V. (2006). *Kiat Kepemimpinan dalam Abad ke-21*. Murai Kencana.
- Rivai, V., Bachtiar, & Amar, B. R. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Roach, C. F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternative approach to the study of leadership*. Pergamon Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organization Behavior* (Edisi 12) (D. Angelica, Trans.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Roring, T. A., & Tondok, M. S. (2025). Implementasi Etika Jawa dalam Praktik Kepemimpinan Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 10(1), 89-115.
- Sagala, S. (2012). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Alfabeta.
- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan* (Terj.). IRCiSoD.
- Samsi, I. (1994). *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Rineka Cipta.
- Samsu. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. CV Diandra Kreatif.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Setyaki, P. A. B., & Al Farqan, M. G. (2021). *Kepemimpinan*.

- Siagian, S. P. (2006). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. PT Gunung Agung.
- Sidiq, U., & 'Uyun, Q. (2019). Prophetic leadership in the development of religious culture in modern Islamic boarding schools. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1).
- Sidiq, U., & Khoirussalim. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. CV Nata Karya.
- Sintani, L., et al. (2022). *Dasar Kepemimpinan*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Siswadi. (2002). *Kepemimpinan Pendidikan Modern*. Selat Media Partners.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1997). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *Journal of Creative Behavior*, 33(4).
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. Collier Macmillan Publishers.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen Jilid 1* (A. Sindoro, Trans.). PT Indeks Gramedia Grup.
- Suarga. (2017). Efektivitas penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan

- mutu layanan administrasi pendidikan. *Jurnal IDAARAH*, 1(1).
- Sudrajat, A. (2008). *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran*. Sinar Baru Algensindo.
- Sudriamunawar, H. (2006). *Kepemimpinan Peran Serta dan Produktivitas*. Mandar Maju.
- Sujak, A. (2010). *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*.
- Sulhan, A. (2020). *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan Islam*. Sanabil.
- Susanto, A. B. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif: Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Erlangga.
- Sutarto. (2001). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gadjah Mada University Press.
- Sutarto. (2012). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*.
- Sutikno, M. S. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Holistica.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-8)*. Prenadamedia Group.
- Syafaruddin. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah*. PT Rajagrafindo Persada.

- Syafil'ie, I. K. (2000). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. PT Refika Aditama.
- Tambunan, T. S. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Cet. I). Graha Ilmu.
- Tarigan, M., Alvindi, Wiranda, A., Hamdany, S., & Pardamean. (2022). Filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara dan perkembangan pendidikan di Indonesia. *Jurnal Mahaguru*, 3(1).
- Terry, G. R. (1968). *Principles of Management*. Richard D. Irwin.
- Terry, G. R. (1972). *Principles of Management* (6th ed.). Richard D. Irwin Homewood.
- Thaib, M. I. (2016). Kepemimpinan pendidikan dalam Islam. *Intlektualita: Journal of Education Sciences and Teacher Training*.
- Tusriyanto. (2014). Kepemimpinan spiritual menurut M. Quraish Shihab. *Akademika*, 19(1).
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. PT Raja Grafindo Persada.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Wiles, K. (1980). *Supervision for Better Schools*. Prentice-Hall.

- Winardi. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media Group.
- Wirjana, B. R., & Supardo, S. (2006). *Kepemimpinan: Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. CV Andi Offset.
- Yasasusastra, J. S. (2011). *Hasta Brata: 8 Unsur Alam Simbol Kepemimpinan*. Pustaka Mahardika.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd ed.) (J. Udaya, Trans.).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi ketujuh) (A. Cahayani, Trans.). PT Indeks.
- Zainun, B. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara.

PROFIL PENULIS



Dr. H. Kholilur Rahman Zaini, M.Pd.I. dilahirkan di Banyuwangi, Jawa Timur tanggal 07 Juni 1966, anak kedua dari empat bersaudara, pasangan Almarhum H. Ahmad Zaini Habibulloh dan Ibu Hj. Siti Saudah Hasan. Alamat: PP. Bustanul Falah, Jl. Tebu Indah Nomor 99 Krajan Dua RT 03/RW VII Kembiritan Genteng Banyuwangi, Jawa Timur.

Pendidikan dasar ditempuh di Madrasah Miftahul Ulum, sebuah madrasah yang bernaung di bawah PP. Umul Qura, Krikilan, Glenmore Banyuwangi, tamat madrasah tahun 1979. Pendidikan Menengah Pertama dan Menengah Atas ditempuh di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, tepatnya di MTsN Paiton Probolinggo, tamat tahun 1983 dan SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo, tamat tahun 1986. Pendidikan berikutnya ditempuh di Jurusan Sejarah Indonesia Fakultas Sastra Universitas Negeri Jember, tamat tahun 1991.

Selanjutnya meneruskan pendidikan di pesantren salaf, Pesantren Alfalah Poloso Mojo Kediri, dan Pesantren Alfalah Lebak Winongan Pasuruan. Tanggal 10 November 1995 mempersunting Ulfatus Sholihah, M.Pd.I, Di tengah-tengah pengabdianya sebagai anggota DPRD Kabupaten Banyuwangi (2004-2009), pada tahun 2006 melanjutkan pendidikan Pascasarjana S2 di IAI Ibrahimy Sukorejo,

Program Manajemen Pendidikan Islam, tamat tahun 2008. Pada 2015, di tengah-tengah kesibukannya sebagai Rektor IAI Ibrahimy Genteng Banyuwangi, menempuh pendidikan Program Doktoral, Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Jember. Pendidikan Doktoral itu dirampungkan pada tahun 2019.

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai tahun 1999, sebagai dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ibrahimy Genteng Banyuwangi, Tahun 2011-2014 diangkat sebagai Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan pada perguruan tinggi yang sama. Semenjak tahun 2015-2018 dipilih dan diangkat sebagai Rektor pada IAI Ibrahimy Genteng Banyuwangi untuk periode pertama, dan tahun 2019-2023 dipilih dan diangkat sebagai Rektor kembali pada perguruan tinggi yang sama. Purna tugas sebagai Rektor, ditugaskan sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi (UNIIB), mulai tahun 2023 sampai dengan sekarang.

Pernikahannya dengan Hj. Ulfatus Sholihah, M.Pd.I tahun 1995 dikaruniai empat orang anak: Putra pertama, M. Hafil Birbik, M.H. (santri PP. Al-Falah Ploso-Mojo-Kediri), dan lulus S2 Program Studi Hukum Keluarga Islam UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung (UIN SATU) lulus tahun 2022. Saat ini dosen pada Prodi Hukum Keluarga Islam, Fakultas Syariah, Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi (UNIIB). Putra kedua, saat ini A. Zaky Fuad, M.H. Santri Pesantren Nurul Islam Jember. Lanjut ke Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Meneruskan ke Pesantren Sabilurasyad Gasek Malang, dan lulus S1 Program Studi Hukum Ekonomi Islam UIN Maulana Malik

Ibrahim Malang pada tahun 2020. Ia melanjutkan ke Pesantren Al-Falah Trenceng, Desa Bendilwungu, Kecamatan Sumbergempol, Kabupaten Tulungagung, dan menyelesaikan pendidikan S2-nya Program Studi Hukum Ekonomi Islam di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung (UIN SATU) pada tahun 2022. Saat ini dosen pada Program Studi Hukum Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi (UNIIB). Putri ketiga, Atikah Wasimatul Hurriyah, S.Ars. Santri Pesantren. As-Syadily Sumber Pasir, Pakis, Malang (2017-2019), Pesantren Al-Muqarrobin Al-Muqarrabin Lawang Malang (2019-2021). Lulus pada Program Studi Teknik Arsitektur UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2026. Putri keempat, Fina Nadiyah Robihah, santri Pesantren Hidayatul Muftadiin Kedungjajang-Lumajang, lanjut ke Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Pada tahun 2026 diterima sebagai mahasiswi Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum Universitas Negeri Surabaya (FH UNESA), lewat jalur beasiswa kerjasama Universitas Negeri Surabaya (UNESA) dengan Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (PWNU) Jawa Timur

Aktivitas sehari-hari, di samping sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi (UNIIB), ia mengelola lembaga pendidikan, Pesantren Bustanul Falah Kembang Genteng Banyuwangi, di bawahnya menyelenggarakan pendidikan formal TK Bustanul Falah, SMP Sain Quran Bustanul Falah, dan SMK Bustanul Falah.

Berbagai karya tulisnya dapat diakses pada link:
[https://scholar.google.com/citations?user=tYMbWtsAAA
AJ&hl=en&oi=sra](https://scholar.google.com/citations?user=tYMbWtsAAA&hl=en&oi=sra)



Dr. Hartono, M.Pd. lahir di Sumenep pada 2 September 1986. Pendidikan dasarnya ditempuh di SDN Bluto II, Sumenep (1992-1998), dilanjutkan ke MTs Nurul Islam Karangcempaka, Sumenep (1998-2001), dan MA Nurul Islam Karangcempaka, Sumenep (2001-2004). Pendidikan tingginya dimulai pada program D2 PGMI/SD di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005-2007), kemudian dilanjutkan ke jenjang S1 PGMI (2007-2009) dan S2 PGMI (2009-2012) di kampus yang sama, hingga meraih gelar Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq (KHAS) Jember pada tahun 2021.

Penulis merupakan akademisi dan peneliti di bidang Pendidikan Islam dengan pengalaman lebih dari sepuluh tahun sebagai dosen, pengelola program studi, sekaligus penulis aktif di jurnal nasional maupun internasional, dengan komitmen pada pengembangan kurikulum dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Perjalanan kariernya diawali sebagai Ketua Program Studi PGMI di Fakultas Agama Islam Universitas Islam Jember (2012-2015), yang berjalan beriringan dengan tugasnya sebagai Dosen PAUD di IKIP PGRI Jember (2012-2013). Ia kemudian menjabat sebagai Ketua Program Studi PGMI di FTIK UIN KHAS Jember (2021-2023), dan sejak 2023 hingga sekarang menjabat sebagai Ketua Jurusan Sains FTIK UIN KHAS Jember.

Di bidang publikasi ilmiah, penulis aktif berperan sebagai editor Jurnal JIER PAI UIN KHAS Jember (2019-2021) dan Jurnal EDUCARE PGMI UIN KHAS Jember (2021-sekarang), serta sebagai reviewer pada Jurnal AKSELERASI PGMI UIN KHAS Jember (2019-sekarang), International Islamic Studies Journal (ISSJ) Bondowoso (2025-sekarang), dan Jurnal AUTENTIK IKIP PGRI Sumenep (2022-sekarang). Sejak 2023, ia juga memegang sertifikasi keahlian sebagai Asesor Pendidikan Profesi Guru, Asesor Guru Penggerak, dan Asesor Beban Kerja Dosen dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Penulis turut aktif dalam berbagai organisasi profesi dan keilmuan, di antaranya sebagai anggota Bidang Pendidikan Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama Cabang Jember sejak 2018, Ketua Bidang Pengabdian Masyarakat Perkumpulan Dosen PGMI Indonesia sejak 2023, serta anggota Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (PERMAPENDIS) Indonesia sejak 2024.

Akun gmail penulis: hartono2986@gmail.com

Karya-karya tulisnya, baik berupa artikel jurnal maupun karya ilmiah lainnya, selengkapnya dapat diakses melalui:

<https://scholar.google.com/citations?user=r8o76GEAAA&hl=id>



Nur Ali Yasin, M.Pd., Gr., lahir di Banyuwangi pada 8 Juni 1998. Beralamat di Lingkungan Wangkal, Kelurahan Kalipuro, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi. Ia menempuh pendidikan formal berjenjang mulai dari MI, MTs, hingga MA Ibrahimy Secang Kalipuro. Menamatkan Pendidikan tingginya pada tahun 2017 di Program Sarjana (S1) Pendidikan Agama Islam di Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Genteng Banyuwangi (saat ini alih status: Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi/UNIIB), kemudian Magister (S2) Pascasarjana Pendidikan Agama Islam di kampus yang sama lulus tahun 2024, serta Pendidikan Profesi Guru (PPG) PAI di UIN Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember lulus tahun 2025.

Selain pendidikan formal, penulis juga memiliki latar belakang pendidikan pesantren. Sejak MTs., Ia juga menimba ilmu di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Amin Kalipuro sekaligus mengikuti jenjang Madrasah Diniyah Takmiliah Ula dan Wustha Nurul Amin, lalu melanjutkan pengembaraan keilmuan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Dalam kiprah profesionalnya, penulis aktif sebagai Guru Honorer/Guru Tidak Tetap (GTT) Pendidikan Agama Islam di SDN 2 Kalipuro sejak 2019 hingga sekarang, serta mengajar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Amin Kalipuro sejak 2022. Ia juga pernah mengampu sebagai Dosen Freelance di Universitas PGRI Argopuro

Jember (UNIPAR) cabang Banyuwangi (2024-2025). Di bidang akademik, penulis dipercaya sebagai mitra bestari pada sejumlah jurnal ilmiah nasional di bawah binaan CV. Scripta Intelektual Mandiri, Semarang, di antaranya *Servitia: Journal of Community Service and Engagement* (sebagai Editor) dan *Safinah: Indonesian Journal of Sharia and Islamic Sciences* (sebagai Reviewer).

Penulis turut aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan dan keislaman, di antaranya sebagai Sekretaris PAC Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama (ISNU) Kecamatan Kalipuro, Katib Syuriah Pengurus Ranting NU Lingkungan Wangkal Kecamatan Kalipuro, anggota ICMI Kabupaten Banyuwangi, serta pengurus MUI Kecamatan Kalipuro.

Predikatnya sebagai Pemenang Nominasi Karya Tulis (Tesis) terbaik di Pascasarjana IAI Ibrahimy Genteng Banyuwangi semakin memacu semangat penulis untuk terus melahirkan karya, hingga buku ini dapat tersusun. Penulis merasa memperoleh kehormatan dan penghargaan yang sangat berarti karena diberi kesempatan untuk berkolaborasi dengan dua akademisi hebat, yaitu Dr. H. Kholilur Rahman, M.Pd.I. dan Dr. Hartono, M.Pd. Penulis dapat dihubungi melalui gmail: nuraliyasin17@gmail.com

Karya-karya tulis penulis, baik berupa buku, artikel jurnal, maupun karya ilmiah lainnya, selengkapnya dapat diakses pada google scholar dengan kata kunci nama Penulis, atau melalui tautan berikut: <https://scholar.google.com/citations?user=GoRoEqAAAAAJ&hl=id>