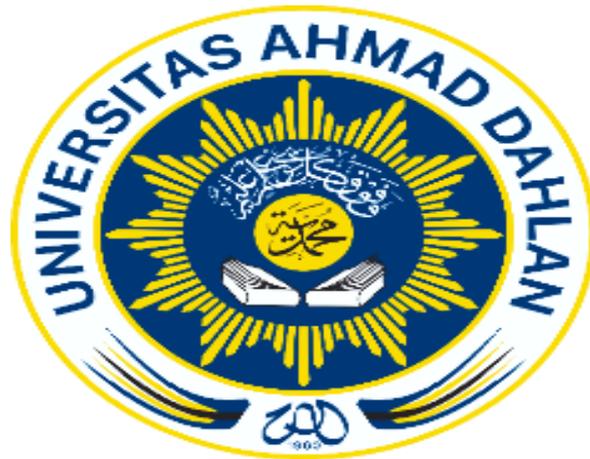


# **MODUL MANAJEMEN KEPEMIMPINAN SEKOLAH/MADRASAH**



Disusun oleh:  
Dr. Yusutria, S.Pd.I, M.A

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)  
FAKULTAS AGAMA ISLAM (FAI)  
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN (UAD)  
YOGYAKARTA  
2020

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah berkat rahmat Allah semesta alam yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga modul ini dapat diselesaikan sesuai dengan rencana. Şhalawat dan salam ditujukan kepada Nabi Muhammad saw, yang telah mengemban misi besar berupa amanat untuk mengeluarkan umat manusia dari kesesatan menuju kebenaran. Semoga Allah selalu memberikan rahmat-Nya kepada junjungan kita tersebut, juga kepada para keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang patuh dan setia kepada ajaran-ajaran-Nya. Aamiin.

Dengan izin Allah, sehingga berbagai pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan, dan arahan kepada penulis, karena penulis menyadari bahwa penulis tidak akan mampu dan bisa mengalirkan ide-ide dan gagasan, jika tidak ada sentuhan spritual dari doa ibunda tersayang, kedua mertua penulis, dan semua keluarga yang telah mensupport lahirnya ide sederhana ini, serta seluruh teman sejawat yang ada di Fakultas Agama Islam (FAI) Universitas Ahmad Dahlan (UAD), *wa bil khusus zaujaty* (istriku “Rina Febriana, M.Pd). berserta dua belahan jiwa penulis, Luthfia Marjuwwah dan Abdillah Thibyan Zawawi, mereka inspirator dan motivator dalam dialektika akademik penulis.

Penulis menyadari, tidaklah berlebihan jika penulis secara tulus merasa berkewajiban untuk menyatakan penghargaan yang setinggi-tingginya dan menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga

kepada semua pihak yang, baik langsung maupun tidak langsung, telah turut membantu penulis dalam penyelesaian “**MODUL MATA KULIAH MANAJEMEN KEPEMIMPINAN SEKOLAH/MADRASAH**”, semoga semuanya menjadi amal yang pantas mendapatkan ganjaran pahala dari-Nya.

Akhirnya tegur sapa dan koreksi pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan modul ini di masa yang akan datang. Ketidaktersempurnaan dan kekurangan yang ada, sekalipun telah dibantu oleh berbagai pihak, tetap menjadi tanggung jawab saya. *Allâhummagfir lî min khaṭâyâyâ. Wa Allâh A'lam bi aṣ-Ṣawâb.*

Yogyakarta, 20 Desember 2020

Penulis

Dr. Yusutria, S.Pd.I, M.A

## SINOPSIS MODUL

Modul ini akan memberikan kemudahan bagi mahasiswa dalam memahami dan menerima wawasan, konsep, prinsip, strategi, dalam ilmu pendidikan Islam. Semoga modul ini memberikan sumbangan yang cukup bernilai bagi mahasiswa, khususnya mahasiswa Program Studi (Prodi) Pendidikan Agama Islam (PAI), Fakultas Agama Islam (FAI), Universitas Ahmad Dahlan (UAD) yang mengambil mata kuliah “**Manajemen Kepemimpinan Sekolah/Madrasah**” dan para pembaca yang ingin menambah wawasan dalam untuk memahami ilmu pendidikan Islam yang di uraikan dalam suatu modul yang berjudul “**MODUL MATA KULIAH MANAJEMEN KEPEMIMPINAN SEKOLAH/MADRASAH**”.

Modul ini di rancang menjadi 6 pembahasan penting, yaitu: *pertama*; Dasar Kepemimpinan Dalam Pendidikan, *kedua*; Teori Lahirnya Pemimpin, *ketiga*; Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan, *keempat*; Sifat-Sifat Kepemimpinan Pendidikan, *kelima*; Perilaku Kepemimpinan, *keenam*; Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Pendidikan.

Dengan modul ini, penulis berharap menjadi sumbangan pemikiran yang mungkin masih sangat sederhana, tapi minimal menjadi bacaan awal bagi mahasiswa dan pembaca yang ingin menambah wawasan tentang “**Manajemen Kepemimpinan Sekolah/Madrasah**” dan Hanya kepada Allah mengharap segala-galanya. Aamiin

Yogyakarta, 20 Desember 2020

Penulis

Dr. Yusutria, S.Pd.I, M.A

## **DAFTAR ISI**

HALAMAN COVER .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
SINOPSIS MODUL.....	iv
DAFTAR ISI .....	v
BAB 1 Dasar Kepemimpinan Dalam Pendidikan .....	2
BAB II Teori Lahirnya Pemimpin .....	13
BAB III Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan.....	23
BAB IV Sifat-Sifat Kepemimpinan Pendidikan.....	29
BAB V Perilaku Kepemimpinan .....	39
BAB VI Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Pendidikan.....	49
Daftar Kepustakaan .....	59



## **BAB I**

### **DASAR KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN**

#### **Tujuan**

1. Mahasiswa mampu memahami arti dari kepemimpinan dalam pendidikan
2. Mahasiswa mampu memahami konsep dasar kepemimpinan dalam pendidikan
3. Mahasiswa mampu memahami tujuan kepemimpinan dalam pendidikan
4. Mahasiswa mampu memahami syarat dan ciri-ciri kepemimpinan yang ideal

#### **A. Pengertian Kepemimpinan dalam Pendidikan**

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *Leadership* sedangkan bahasa arabnya disebut *Zi'amah* atau *Imamah*. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang menyangkut dalam arahan, stimulasi, koordinasi dalam suatu bentuk usaha untuk mengatasi permasalahan selama proses mencapai tujuan dan target suatu organisasi (Maemonah, 2015). Kepemimpinan dan pemimpin adalah dua kata yang mirip tetapi berbeda maknanya. Pimpinan tugasnya memimpin yang bertanggung jawab untuk membimbing, mengarahkan dan mempengaruhi atas yang dipimpinnya sehingga juga dapat disebut manajer. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu bakat atau sifat yang dimiliki seorang pemimpin, maka kepemimpinan memiliki cakupan arti yang berbeda dari kepemimpinan yang dilakukannya baik dalam lembaga pendidikan atau yang lainnya (Hifza et al., 2020). Seseorang yang menjadi pemimpin maka harus memiliki setidaknya kelebihan dalam bidang membimbing, mempengaruhi, hingga sampai pada tingkat

menjalankan orang atau mengelolanya untuk membangkitkan semangat kerja serta percaya akan keberhasilan tercapainya tujuan.

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya terbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jadi kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Katz dan Khan definisi kepemimpinan dapat dikalkulasikan menjadi tiga bagian pertama adalah sebagai kelengkapan atau atribut dalam suatu kedudukan, kedua sebagai karakteristik, ketiga sebagai kategori perilaku (Sugus, 2018).

- a. Kelengkapan dalam kedudukan maksudnya adalah hubungan khusus kekuasaan yang telah ditentukan oleh anggota kelompok bahwa seseorang dari anggota kelompok tersebut memiliki kekuasaan atau kedudukan dalam menentukan pola perilaku aktivitas sebagai anggota kelompok
- b. Sebagai karakteristik ialah seseorang yang mampu memimpin harus bisa menjadi agen perubahan dan tindakanya dapat mempengaruhi orang lain serta lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya sendiri
- c. Kategori perilaku dapat diartikan kepemimpinan merupakan seperangkat proses yang melibatkan pengaruh antar orang yang bertujuan menciptakan visi yang berkemajuan, membakar

motivasi bawahan agar lebih semangat dalam menjalankan tugasnya dan mengembangkan cara untuk mencapai tujuan

Kepemimpinan itu memiliki kekhususan dalam suatu kelompok secara positif dari anggota lain baik dari pemikiran, perilaku, karakteristik pribadi maupun struktur kelompok. Maka pengertian tersebut merupakan paduan tiga kategori pemikiran yang bersifat komprehensif yang ketiganya ada dalam suatu kelompok. Dan pada dasarnya teori kepemimpinan adalah kajian individu tentang karakteristik fisik, mental dan kedudukan individu yang dapat mempengaruhi dalam kelompok untuk mencapai target (Sugus, 2018).

Kepemimpinan dalam pendidikan adalah suatu usaha dan kesiapan untuk mengerahkan kemampuan yang dimiliki dalam proses mendorong, membimbing, mempengaruhi, mengerjakan orang lain dan pengembangan pendidikan serta pengajaran supaya rencana kegiatan berjalan efektif dan lebih efisien untuk mencapai tujuan Pendidikan.

## **B. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Pendidikan**

Konsepsi kepemimpinan dapat dilihat dari konsepsi secara luas maupun secara sempit. Secara luas kepemimpinan mengarah pada konsep tindakan mempengaruhi anggota kelompoknya, sehingga dari konsepsi luas pengaruh dan kepatuhan merupakan komponen yang paling utama. Sedangkan secara sempit komponen utama dari kepemimpinan adalah pengaruh dan komitmen dari pimpinan tersebut. Konsep dasar kepemimpinan pendidikan secara umum, khususnya mengenai syarat-syarat kepemimpinan terdiri dari pribadi yang mampu mengamalkan nilai-nilai luhur dalam Pancasila, kualitas kemampuan pribadi (berwibawa, jujur, terpercaya, bijaksana dan lain-lain). Pemimpin harus mempunyai beberapa karakteristik yang menyatu dalam dirinya baik secara pribadi, sosial, maupun susila.

Dengan demikian karakteristik tersebut dapat memberikan dampak terhadap sikap dan setiap kebijakan yang akan diambilnya, yang bermakna positif.

Menurut Mujami Qomar, karakteristik dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan antara lain:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
2. Memfungsikan keistimewaannya yang lebih di banding orang lain.
3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain.
5. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya.
6. Bermusyawarah serta meminta pendapat dan pengalaman orang sekitar
7. Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas kerja anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat baik dan mencegah kemungkaran.
8. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh.

Seorang pemimpin pendidikan harus mempunyai beberapa karakteristik yang menyatu dalam dirinya baik secara pribadi, sosial, maupun susila. Dengan demikian karakteristik tersebut dapat

memberikan dampak terhadap sikap dan setiap kebijakan yang akan diambilnya, yang bermakna positif.

Adapun karakteristik yang harus dimiliki kepemimpinan pendidikan Islam yang mengacu pada karakteristik Rasulullah saw (Soetopo: 1998). Adalah sebagai berikut :

a. Memiliki karakter shiddiq

Kepemimpinan yang mengedepankan integritas moral (akhlak), satunya kata dan perbuatan kejujuran, sikap dan perilaku etis. Nilai-nilai utama yang mencintai dan mengacu kepada kebenaran yang datangnya dari Allah swt. (shiddiq) dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Perilaku pemimpin yang shiddiq (shadiqun) selalu mendasarkan pada kebenaran dari keyakinannya, jujur dan tulus, adil, serta menghormati kebenaran yang diyakini pihak lain yang mungkin berbeda dengan keyakinannya. Dengan sifat tersebut Nabi Muhammad SAW. Menjadi seorang pemimpin kepercayaan. Beliau tidak hanya berbicara dengan kata-kata, tetapi juga dengan perbuatan. Kata-kata beliau selalu konsisten antara kata dan perbuatan.

Karakter *shidiq* dapat dikatakan sebagai hal yang *urgent* dalam penerrapan kepemimpinan Pendidikan karena dengan karakter *shidiq* yang dimiliki oleh pemimpin suatu madrasah atau Lembaga Pendidikan dapat jauh dari kebobrokan karena pemimpin yang membiasakan jujur dan adil akan membuat bawahan menjadi lebih percaya terhadapnya sehingga bawahan dapat bekerja tanpa adanya kecurigaan dan dapat bekerja dengan semangat yang lebih tinggi.

b. Memiliki karakter amanah

Karakter yang seharusnya dimiliki sebagaimana karakter yang dimiliki Rasul yaitu sifat dapat dipercaya. Beliau jauh

sebelum menjadi Rasul pun sudah diberi gelar al-Amin (yang dapat dipercaya) (Nursalam: 2020).. Karakter amanah yang dimiliki oleh pemimpin jika diterapkan dalam pendidikan akan memberikan keberhasilan pada madrasah atau lembaga pendidikan yang dipimpin. Apabila pemimpin dapat menyampaikan suatu hal yang dapat disampaikan dan tidak menyembunyikan suatu hal otomatis akan berpengaruh pada keberhasilan atau kesuksesan dalam madrasah atau lembaga pendidikan lainnya. Sebaliknya, jika terdapat hal yang harus disampaikan tetapi tetap disembunyikan maka lambat laun akan berpengaruh terhadap kebobrokan madrasah atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

c. Memiliki sifat tabligh

Tiap-tiap orang yang beriman wajib meyakinkan bahwa Allah telah mengutus beberapa Rasul dari golongan manusia sendiri untuk menyampaikan pelajaran kepada umatnya dan apa saja yang diperintahkan kepadanya untuk menyampaikannya serta menjelaskan hukum- hukum yang berkenaan dengan perbuatan-perbuatan yang mulia dan sifat-sifat yang dituntut bagi mereka untuk mengerjakan.

d. Memiliki karakter fathanah

Fathanah merupakan sifat rasul yang keempat, yaitu akal yang Panjang sangat cerdas sbagai pemimpin yang selalu beribawa. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak gampang berubah dalam dua keadaan, baik itu di masa keemasan dan dalam keadaan terburuk sekalipun. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta Tindakan yang harus dia ambil untuk mengatasi permasalahan

yang terjadi pada umat. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.

### **C. Tujuan Kepemimpinan dalam Pendidikan**

Kegiatan kepemimpinan pendidikan hendaknya mencakup tujuan untuk membantu masyarakat menetapkan tujuan Pendidikan, memperlancar proses belajar dan mengajar, sehingga lebih efektif, menyusun kesatuan organisasi yang produktif mengkreasi iklim perkembangan dan kesempatan tumbuhnya kepemimpinan, menyediakan sumber sumber yang baik untuk mengajar dengan efektif. Jika kepemimpinan benar benar berjalan, maka akan timbul perubahan dan penyempurnaan dalam program, dalam kualitas mengajar dalam kelas dan sifat sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, sehingga dengan demikian berubah pula pandangan dan penghargaan masyarakat. Ada dua fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. (Rohmat, 1970)

1. Merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu.
2. Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik,
3. Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.

4. Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok.
5. Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan, pikiran, dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok
6. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama

Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat (Rivai: 2004), antara lain:

- a. Memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan Bersama
- b. Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing melalui penghargaan terhadap usaha-usahnya,
- c. Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, baik fasilitas maupun situasi,
- d. Menggunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

#### **D. Syarat dan ciri-ciri kepemimpinan yang ideal**

Adapun syarat dan ciri-ciri kepemimpinan yang ideal selaras dengan perkembangan zaman, antara lain:

1. Memiliki pengetahuan yang luas dan kemampuan analitik yang kuat Pengetahuan seseorang ini, diperoleh berdasarkan informasi yang didapatkan, semakin banyak pemimpin mencari informasi, semakin banyak pula yang

ia ketahui. Hal ini ke depannya akan menambah rasa hormat tenaga pendidik yang lainnya, karena pemimpin berpengetahuan luas, dan juga mampu menganalisis informasi tersebut dengan akurat.

2. Kapasitas integratif, keterampilan komunikatif dan keterampilan mendidik. Membuat pembaharuan dengan menggabungkan beberapa aspek yang sesuai, mampu berkomunikasi dan mengajarkan bawahan yang belum mengetahui dengan benar.
3. Rasionalitas, obyektivitas dan pragmatis. Berpikir rasional dan melakukan penilaian secara objektif, tidak berat sebelah dan membuat semuanya lebih praktis tanpa berbelit-belit.
4. Keteladanan, adaptabilitas dan fleksibilitas. Pemimpin menjadi teladan dalam lembaga yang dipimpin. Ibarat kaca pemimpinlah yang menjadi panutan atau kiblat bagi bawahannya. Lalu harus memiliki sikap adaptabilitas dan fleksibilitas kemampuan beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kemampuan beradaptasi dan tahu sebanyak mungkin situasi yang dapat dimasuki. Mampu mempergunakan berbagai konsep, dan pandangan-pandangan jika memecahkan masalah atau sedang mengambil suatu keputusan.
5. Ketegasan, keberanian dan orientasi masa depan. Ketegasan adalah kemampuan untuk dapat menghadapi orang lain tanpa menimbulkan penghinaan. Ketegasan juga diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan hal yang tepat pada waktunya. Menunjukkan dirinya selalu siap untuk mengambil suatu keputusan. Dan memiliki kemampuan untuk mengetahui bahwa suatu keputusan diperlukan.

## **E. Tugas**

1. Apa yang saudara pahami tentang kepemimpinan dalam pendidikan?
2. Silahkan uraikan secara singkat tentang konsep dasar kepemimpinan dalam pendidikan!
3. Bagaimana tujuan kepemimpinan dalam pendidikan?
4. Apa syarat dan ciri-ciri kepemimpinan yang ideal?
5. Silahkan saudara analisa satu artikel yang berkaitan dengan tema “ Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Pendidikan!



## **BAB II**

### **TEORI LAHIRNYA PEMIMPIN**

#### **Tujuan:**

1. Mahasiswa mampu memahami arti dari suatu teori
2. Mahasiswa mampu memahami teori lahirnya pemimpin
3. Mahasiswa mampu memahami teori kepemimpinan dalam pendidikan Islam

#### **A. Pengertian Teori**

Teori dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) teori memiliki pengertian sebagai berikut:(Siagian. P, 2003)

- a. Teori adalah pendapat yang dikemukakan sebagai keterangan mengenai suatu peristiwa (kejadian).
- b. Teori adalah asas dan hokum umum yang menjadi dasar suatu kesenian atau ilmu pengetahuan.
- c. Teori adalah pendapat, cara dan aturan melakukan sesuatu.

*Snelbecker* mengartikan teori adalah sejumlah proposisi. Proposisi yang terintegrasi secara sintaktik, artinya kumpulan proposisi mengikuti aturan-aturan tertentu yang dapat menghubungkan secara logis proposisi yang satu dengan yang lain serta pada data yang diamati kemudian digunakan untuk memprediksi dan menjelaskan peristiwa-peristiwa yang diamati (Wahyono, 2005). *Marx* dan Goodson menjelaskan bahwa teori adalah aturan yang menjelaskan proposisi yang berkaitan dengan beberapa fenomena alamiah dan terdiri atas representasi simbolik dari:

1. Hubungan-hubungan yang dapat diamati diantara kejadian-kejadian (yang diukur).
2. Mekanisme atau struktur yang diduga mendasari hubungan-hubungan.

3. Hubungan-hubungan yang disimpulkan serta mekanisme dasar yang dimaksudkan untuk data dan yang diamati tanpa adanya manifestasi hubungan empiric apapun secara langsung.

## **B. Teori Lahirnya Pemimpin**

Teori lahirnya pemimpin membahas bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Tujuan dari pembahasan mengenai kepemimpinan sendiri tidak luput dari di era sekarang yaitu akhir zaman cukup sulit untuk menemukan sosok pemimpin yang baik. Dalam Islam, semua manusia adalah pemimpin. Pemimpin untuk dirinya sendiri maupun orang lain. Kepemimpinan atau menjadi seorang pemimpin bukanlah sesuatu yang dicari apalagi diperebutkan, karena dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan sebuah tanggung jawab atau amanah yang harus dipertanggung jawabkan di dunia dan di akhirat yaitu di hadapan Allah.

Islam merupakan rahmat bagi seluruh alam, yang segala sesuatunya sudah diatur di dalam Al-Qur'an dan Sunah, baik mengenai kepemimpinan dan hal lainnya. Islam telah memberikan aturan bagaimana seharusnya sosok pemimpin yang baik, karakter maupun gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu, makalah ini akan membahas mengenai bagaimana teori lahirnya pemimpin, baik secara umum maupun sesuai dengan teori kepemimpinan Islam.

Kepemimpinan yang merupakan sesuatu yang wajib dalam kehidupan agar kehidupan menjadi teratur, terarah, mempunyai visi dan misi yang jelas dan keadilan bisa ditegakkan, sehingga tidak berlaku hukum rimba. Kepemimpinan juga dapat dikatakan penting apabila memanfaatkan dan mengelola potensi setiap anggota dengan cara yang tepat. Maka dari itu seorang pemimpin dalam mengendalikan kepemimpinannya harus mendorong perilaku positif dan meminimalisir semua yang negatif, mencari pemecahan masalah, mempelajari

perubahan di sekitarnya, serta mencanangkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok juga merupakan sarana pencapaian tujuan. Pemimpin dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok (Wahab, A. A. :2011).

Berbagai studi tentang kepemimpinan hasilnya mengarah pada bagaimana konsep, rumusan dan teori kepemimpinan itu sendiri. Konsep maupun teori kepemimpinan yang dihasilkan tentu tidak lepas dari bagaimana metodologinya, uraian, interpretasi yang diberikan hingga penarikan kesimpulannya (Syafar, 2017).

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya usaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi, ditinjau dari sejarah perkembangannya dapat dikemukakan disini adanya tiga teori dasar kepemimpinan (Kartono, K: 2010).

- 1) Teori Genetik (*Leaders are born and not made*). Inti dari teori ini adalah *Leader are born and not made* (Pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukan dibuat). Penganut teori ini menengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin itu akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan memiliki bakat kepemimpinan.
- 2) Teori Sosial (*Leaders are made and not born*). Teori ini menyatakan bahwa *Leader are made and not born* (Pemimpin itu

dibentuk atau dididik bukan kodrat atau secara dilahirkan). Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori sebelumnya. Para penganut teori ini mengatakan bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin jika diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

- 3) Teori Ekologis (*Leaders are born and made*). Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Teori ini menunjukkan bahwa, meskipun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang didampinginya.

Selain itu, Ada beberapa teori lain yang membahas kepemimpinan (Yudiaatmaja, 2013):

- 1) Teori Karakter. Ada suatu riset yang menyatakan bahwa ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan terhadap pekerjaan merupakan enam karakter yang cenderung dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Riset lainnya menyatakan bahwa sifat pemantauan diri yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku pada situasi yang berlainan), mempunyai kemungkinan yang lebih besar muncul sebagai pemimpin kelompok daripada pemantauan dirinya rendah. Secara keseluruhan beberapa karakter menjadi kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satu pun karakter tersebut menjamin sukses.
- 2) Teori Perilaku. Teori perilaku berusaha untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pemimpin. Bila perilaku pemimpin ada perbedaan yang berarti jika dibandingkan dengan perilaku yang dipimpin, maka kepemimpinan akan dapat diajarkan. Bila

kepemimpinan bisa diajarkan, maka pasokan pemimpin bisa diperbesar. Perbedaan yang paling mendasar antara teori karakter dan teori perilaku adalah terletak pada asumsi yang mendasarinya. Jika teori karakter yang benar, maka pada dasarnya kepemimpinan dibawa dari lahir. Sedangkan jika teori perilaku yang benar, maka kepemimpinan bisa diajarkan atau ditanamkan.

- 3) Teori Kemungkinan. Ada keinginan untuk dapat memprediksi kemungkinan seorang pemimpin akan sukses dikemudian hari. Banyak peneliti yang terlibat dalam hal ini, namun beberapa peneliti justru berpandangan bahwa meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit dibandingkan dengan memisahkan beberapa karakter atau perilaku yang lebih disukai. Model kemungkinan menyeluruh yang pertama dikenal adalah model kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Fred Fiedler. Model ini mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang sesuai antara gaya pemimpin dan sampai sejauh mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Oleh karena itu, Fiedler berupaya untuk dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang merupakan kunci sukses seseorang untuk memimpin.
- 4) Teori Situasional. Teori ini lebih menekankan pada pengikut dibandingkan dengan pemimpin untuk tercapainya kepemimpinan yang efektif. Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif bergantung dari tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Jika pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, maka pemimpin perlu memberikan arahan khusus dan jelas. Jika para pengikut mampu dan tidak ingin, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif. Jika para pengikut mampu dan ingin, maka pemimpin tidak perlu berbuat banyak. Hal ini sedikit

banyak sejalan dengan pandangan tokoh di Indonesia yaitu Ki Hajar Dewantoro.

Menurut pandangan Ki Hajar Dewantoro, kepemimpinan dapat dilakukan dengan melalui pendekatan: hing ngarso sung tuladha, hing madya mangun karsa, tut wuri handayani. Jika pemimpin memposisikan dirinya di depan, maka pemimpin harus mampu memberikan keteladana atau contoh yang baik terhadap anak buahnya. Jika pemimpin memposisikan dirinya di tengah, maka pemimpin dapat berperan sebagai seorang motivator. Jika pemimpin memposisikan dirinya di belakang, maka pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menjalankan tugas dan senantiasa mengawal kerja dan aktivitas bawahannya.

- 5) Teori Jalur-Tujuan. Teori jalur-tujuan pada mulanya dikembangkan oleh Robert House. Pada prinsipnya teori ini berpendapat bahwa merupakan tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan dan dukungan agar dapat dipastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran secara keseluruhan dari suatu kelompok atau organisasi.

Berdasarkan uraian dari beberapa teori kepemimpinan di atas, maka penulis memahami bahwa jenis-jenis teori kepemimpinan tersebut sebagai tolak ukur dan alat evaluasi untuk mengetahui jenis kepemimpinan mana yang relevan dengan konteks lembaga pendidikan Islam atau kebutuhan organisasi. Diantara rangkaian teori tersebut, ada teori yang relevan namun ada juga yang tidak. Keberadaan teori tersebut hanya sebagai tolak ukur dan alat evaluasi yang melihat persoalan-persoalan dan praktek kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam, sehingga penting untuk dijadikan dasar keilmuan untuk mengkaji lebih dalam terkait tipe dan gaya kepemimpinan.

### **C. Teori Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam**

Kepemimpinan merupakan salah satu tanggung jawab yang sangat besar karena hal itu merupakan amanah dari Allah, baik atau tidaknya sebuah kepemimpinan disebabkan oleh faktor pemimpin itu sendiri. Untuk itu di dalamnya ada dua pihak yang berperan antara lain yang dipimpin dan yang memimpin (imam). Setiap manusia pasti menyangang predikat sebagai seorang pemimpin, baik dalam tingkatan tinggi (pemimpin umat/negara) maupun dalam tingkatan yang paling rendah, yaitu pemimpin bagi diri sendiri. Setiap bentuk kepemimpinan membutuhkan suatu keahlian. Kepemimpinan tidak bisa dijalankan hanya dengan kemampuan seadanya. Sebab, yang pasti hal itu akan menimbulkan gejolak di antara personil-personil yang dipimpinnya (Jawwad et al., 2009).

Jika dilihat dalam kaitannya dengan ajaran Islam, kepemimpinan berarti kegiatan memimpin, mengarahkan, dan menunjukkan jalan kepada Allah SWT (Charis et al., 2020). Kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan kemampuan mereka sendiri ke dalam lingkungan orang-orang yang dipimpin dalam upaya untuk mencapai Allah SWT dalam hidupnya di dunia dan di akhirat. Dalam hal ini Allah berfirman: Q.S Al- A'raf : 43 yang artinya :

“dan Kami mencabut rasa dendam dari dalam dada mereka, di bawahnya mengalir sungai-sungai. Mereka berkata, “Segala puji bagi Allah yang telah menunjukkan kami ke (surga) ini. Kami tidak akan mendapat petunjuk sekiranya Allah tidak menunjukkan kami. Sesungguhnya rasul-rasul Tuhan kami telah datang membawa kebenaran.” Diserukan kepada mereka, “Itulah surga yang telah diwariskan kepadamu, karena apa yang telah kamu kerjakan.”

Firman Allah di atas jelas bahwa untuk sampai ke jalan yang Allah SWT butuhkan para pemimpin yang akan menjalankan kepemimpinan sesuai dengan instruksi-Nya. Kepemimpinan dalam

Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW, para Sahabat dan Al-Khulafa' Al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-sunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional.

Namun dalam perkembangannya, aplikasi kepemimpinan Islam saat ini terlihat semakin jauh dari harapan masyarakat. Para tokohnya terlihat dengan mudah kehilangan kendali atas terjadinya siklus konflik yang terus terjadi. Harapan masyarakat akan munculnya seorang tokoh muslim yang mampu dan bisa diterima oleh semua lapisan dalam mewujudkan Negara yang terhormat, kuat dan sejahtera nampaknya masih harus melalui jalan yang panjang. Tokoh pemimpin (imam) menjadi harapan dalam penciptaan masyarakat adil dan makmur sebagai salah satu tujuan terbentuknya Negara. Karena itu pergeseran dari harapan atau penyimpangan dari makna hakiki kepemimpinan dan sikap keteladanan, menjadi sumber pemuasan ambisi, akan mengakibatkan munculnya pemerintahan tirani (Dewi: 2006).

Keberhasilan seseorang dalam memimpin tidak saja ditentukan oleh seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya, tetapi yang paling penting adalah seberapa besar pengaruh baik yang dapat diberikan kepada orang lain. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horizontal*-formal sesama manusia, tetapi bersifat *vertical*-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah di akhirat nanti. Seorang

pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab di hadapan Allah.

Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab akan disertai tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik (Putri, 2006). Itulah mengapa nabi Muhammad juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun diakhirat. Nabi bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya" (HR. Bukhori) (Shabir, 2004).

Kepemimpinan yang baik akan menekankan kerja sama tim dibandingkan kerja individual. Maka penulis, memberikan pandangan bahwa arah kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam dimanfaatkan sebagai bentuk pengabdian, pengamalan keilmuan, dan kontribusi terhadap pengembangan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam.

#### **D. Tugas**

1. Apa yang saudara pahami tentang teori?
2. Bagaimana pemahaman saudara tentang teori lahirnya pemimpin?
3. Silahkan uraikan secara ringkas tentang teori kepemimpinan dalam pendidikan Islam?
4. Silahkan saudara analisa satu artikel yang berkaitan tentang "Teori Lahirnya Pemimpin dalam Pendidikan"



## **BAB III**

### **TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

Tujuan:

1. Mahasiswa mampu memahami tentang tipe dan gaya kepemimpinan.
2. Mahasiswa mampu memahami tentang tipe kepemimpinan

#### **A. Tipe dan gaya kepemimpinan**

Tipe dan gaya kepemimpinan sangat berkaitan dengan norma perilaku pada diri seseorang saat mempengaruhi perilaku orang lain. Tipe dan gaya kepemimpinan memiliki berbagai macam variannya, sehingga diperlukan ada kajian teoritis yang membahas tentang tipe dan gaya kepemimpinan. Pemimpin merupakan seorang pribadi yang memiliki kemampuan, keahlian, keunggulan dan kelebihan untuk daya gerak bagi organisasi yang dipimpinnya (Marliani & Djadjuli, 2019). Setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda apakah demokratis atau otoriter. Tetapi, ada satu aspek pemimpin yang menonjol, yaitu pancaran kewibawaan. Artinya dalam setiap tipe dan gaya kepemimpinan apapun kualitas universal seorang pemimpin harus terlebih dahulu dipenuhi. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi anggota suatu organisasi (Rossian & Loisa, 2019).

Pemimpin harus memiliki kualitas dasar yang meliputi kemampuan memerintahkan dengan cara hormat, yakin atas tujuan yang tulus, percaya akan kemampuan diri, kemampuan untuk menyampaikan pendapat, dapat diterima sebagai pemimpin, siap untuk berkorban, pemikiran yang terbuka, paham atas tanggung jawab serta tentunya memiliki jiwa optimis (Syamsu q 2017). Secara global tipe dan gaya kepemimpinan sebenarnya juga dipengaruhi oleh jenis kepemimpinan yang juga dianggap sebagai kualitas kepemimpinan seseorang. Jika seorang pemimpin sudah mampu memberdayakan seluruh anggotanya maka di sana akan tumbuh dinamika organisasi yang diwarnai dengan pemikiran kreatif dan inovatif dari setiap anggotanya. Mereka dapat mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya secara leluasa tanpa hambatan sosio-psikologis yang membelenggunya. Semua akan bekerja dengan disertai rasa tanggung jawab profesionalnya. Dalam makalah ini akan membahas tentang tipe kepemimpinan

otokratik, paternalistik, kharismatik, laissez faire, demokratik, dan tipe kepemimpinan dalam persepektif Islam.

## **B. Tipe Kepemimpinan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya:

### **1. Tipe Kepemimpinan Otokratik.**

Kepemimpinan otokratik adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki kendali penuh untuk menentukan kebijakan dan prosedur, memutuskan tujuan apa yang ingin dicapai, dan mengarahkan serta mengawasi semua kegiatan organisasi tanpa partisipasi dari bawahan. Tipe kepemimpinan ini sangat efektif dalam sebuah tim walaupun mempunyai risiko cukup tinggi. Gaya kepemimpinan ini adalah salah satu bagian dari gaya kepemimpinan kearifan lokal yang selalu memberikan motivasi kepada pengikut (Mulyono, 2018).

Kepemimpinan otokratik lazim ditemukan dalam banyak organisasi ketika anggota kelompoknya :

- 1) Tidak memiliki akses ke banyak informasi, karena orang tertentu yang berhak punya akses. Oleh karena itu tidak ada input yang memadai.
- 2) Tidak punya waktu untuk belajar, mempertimbangkan atau memperdebatkan informasi yang ada karena keputusan harus dibuat secepat mungkin.
- 3) Tidak memiliki kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman yang cukup.
- 4) Berbahaya dan risiko tinggi.

Kepemimpinan Otokratik mempunyai gaya dalam memimpin, adapun gaya kepemimpinannya adalah:

- 1) Directing, bentuk yang paling kaku. Bawahan diawasi secara ketat dan pemimpin tidak berkonsultasi dengan bawahan untuk mengambil keputusan.

- 2) Premissive, bentuk lebih luwes, pemimpin membuat keputusan akhir, pun anggota dapat fleksibel untuk memutuskan sendiri dalam melaksanakan tugas.
- 3) Paternalistic, karakter inti dari gaya kepemimpinan otokratik tetapi tetap mempertimbangkan kesejahteraan bawahan.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan otokratik adalah:

- a. Pembatasan dan tidak adanya masukan dari bawahan.
- b. Pemimpin membuat semua keputusan.
- c. Ada sistem imbalan dan ganjaran.

## **2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik**

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih terdapat bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian karena disebabkan oleh faktor seperti kuatnya ikatan primodial, extended family sistem, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seseorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya. Pemimpin ini banyak memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk berkreaitivitas guna perkembangan organisasi.

Tipe pemimpin paternalistik menempatkan pemimpin sebagai pihak yang paling penting, paternalistik ini tumbuh subur karena didasari adanya pengaruh oleh budaya feodal yang sebagian besar di wilayah Indonesia yang pada awalnya merupakan wilayah kerajaan, wilayah kerajaan ini yang memiliki system nilai, norma,serta adat istiadat yang selalu menjunjung serta memuliakan penguasa sebagai pribadi yang harus dihormati dan di hargai serta di segani. Tipe kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang berani mengambil keputusan sendiri yang diberikan untuk bawahan (Pudjiastuti, 2021).

## **3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik**

Secara etimologi, kharisma berasal dari kata Yunani yang artinya divinely inspired gift (karunia yang diinspirasi ilahi), seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang

(Gari A. Yuki, 1998: 268). Pengertian kharisma dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kepemimpinan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Dengan demikian, kharisma merupakan atribut yang melekat pada diri seseorang. Kharisma dapat bersumber dari keturunan atau ciri fisik, kepribadian mulia, serta kelebihan khusus dalam pengetahuan keagamaan maupun pengetahuan umum yang dimiliki seseorang (Thomas F.O, 1987: 43). Menurut Max Weber, kepemimpinan kharismatik didapat oleh seorang yang begitu luar biasa sehingga perintah dan perkataannya dapat mempengaruhi sekelompok orang (Herman Arisandi, 2015: 70).

Pemimpin kharismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Selain itu kepemimpinan kharismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi (Nugroho, 2018).

Sehingga pemimpin kharismatik memiliki rasa percaya diri yang tinggi, memiliki visi misi yang benar benar sudah matang, dapat bersikap tegas dalam memberikan pekerjaan kepada bawahannya dan memiliki wibawa yang tidak dibuat buat. Pemimpin yang kharismatik dapat membawa perubahan positif untuk orang-orang sekitarnya. Sebuah kekuatan yang tidak bisa dijelaskan dengan logika. Dan dalam berkomunikasi pun seorang yang kharismatik memiliki kemampuan yang baik dengan orang-orang sekitarnya.

### 3. **Tipe Kepemimpinan Laissez Faire**

Kepemimpinan *Laissez Faire* merupakan suatu pemikiran membiarkan kebijakan sesuai dengan kehendak sendiri, pemimpin tidak langsung ikut andil dalam hal ini bahkan berpartisipasi aktif. Semua pekerjaan dan tanggung jawab sudah semestinya dipegang juga oleh para bawahannya ( Aziz, 2016)

### 5. **Tipe Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Seorang pemimpin yang berdemokratis dihormati dan disegani

bukan ditakuti karena perilaku pemimpin demokratis dalam kehidupan organisasional mendorong pada bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Tipe demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktifitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas beragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi (Suryosubroto, 2010).

### **C. Tugas**

1. Apa yang saudara pahami tentang tipe kepemimpinan.
2. Silahkan saudara uraikan secara singkat tentang tipe kepemimpinan!
3. Silahkan saudara analisa satu artikel yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan dalam lembaga pendidikan!



## **BAB IV**

### **SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **Tujuan:**

1. Agar mahasiswa mampu memahami sifat kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan
2. Agar mahasiswa dapat memahami akan sifat-sifat pemimpin yang tidak efektif
3. Agar mahasiswa mampu memahami tentang perbandingan sifat yang harus dimiliki dan tidak dimiliki seorang pemimpin

#### **A. Sifat Pemimpin Yang Efektif Dalam Pendidikan**

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama (Nur Efendi, 2015: 135). Untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, diperlukan seorang pemimpin diangkat Karena memiliki kemampuan lebih dalam mengatur dan mengarahkan orang lain dan mampu menjadi representatif dari kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya (Andang, 2014: 37). Kepemimpinan Efektif kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, antara lain kemampuan memotivasi, mengendalikan situasi, bertanggung jawab, adil, dan percaya diri. Oleh karena itu, tidak semua kepala madrasah yang memimpin mampu melaksanakan kepemimpinan dengan efektif dan tidak semua orang yang berpendidikan tinggi mampu memimpin dengan baik.

Hasil kajian terhadap beberapa referensi menemukan enam karakter kepemimpinan yang baik (Nur Efendi, 2015: 30-31. Keenam karakter tersebut antara lain: a. Pemahaman otentitas sejarah keberadaan organisasi. b. Memahami otentitas sumber-sumber organisasi. c. Memahami otentitas struktur organisasi. d. Memahami otentitas kekuatan organisasi e. Memahami otentitas misi organisasi. f. Memahami otentitas makna organisasi.

Secara umum, ciri dan perilaku kepala madrasah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: a) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas; b) menjadikan visi madrasah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin madrasah; c) memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Daryanto, 2011: 101).

Karakteristik, ciri, dan perangai yang dimiliki seorang pemimpin dalam kegiatan memimpinnya, ataupun dalam perilakunya mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan yang baik, menimbulkan pengikut- pengikut yang baik pula, sehingga ia dijadikan suri tauladan bagi orang yang dipimpinya. Hal ini berupa sifat terpuji yang ada dalam dirinya, sehingga kebaikan itu terasa pada orang yang dipimpin, ataupun masyarakat sekitar (Akbar, 2017).

Adapun sifat kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan yang ada, baik itu terpuji maupun tercela, tidak seutuhnya terlahir dari dalam jiwanya sejak ia dilahirkan, namun juga factor dari lingkungan, keluarga, masyarakat, ataupun peraturan- peraturan yang berlaku. Adapun sifat- sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi, dikutip oleh Miftah Toha dari pendapat Keith Davis, (Sukarman Purba, 2021: 107-110). yakni:

1. Kecerdasan, yang harus melebihi dari individu maupun kelompok yang dipimpin. Tidak layak bagi seorang pemimpin memiliki kecerdasan dibawah rata- rata dari individu maupun kelompok yang dipimpin, karena fungsi seorang pemimpin adalah mengarahkan dan memerikan instruksi kepada yang dipimpin. Jika seorang pemimpin tidak memiliki intelektualitas yang baik, maka dikhawatirkan akan menyesatkan anggota yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan status serta hubungan social yang baik, emosi yang stabil, matang, serta peka terhadap aktivitas social, berkenan menghargai serta dihargai. Rawan dan janggal bagi seorang pemimpin yang tidak memiliki pendewasaan yang baik, serta control emosiaonal yang kurang baik. Selain dituntut memiliki intelektualitas yang baik, seorang pemimpin juga harus memiliki kecerdasan emosional yang baik. Mampu mengendalikan diri menjadi tugas utama seorang pemimpin sebelum ia mengendalikan orang lain. Seorang pemimpin yang baik, adalah seorang yang dipatuhi oleh anggotanya serta disegani, bukan ditakuti. dan seorang pemimpin yang baik, mampu mengenalkan dan mendekatkan diri kepada masyarakat lingkungan sekitar. Hal ini bertujuan menjaga hubungan baik antara organisasi yang dipimpin dengan masyarakat, serta upaya pendekatan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat, mengingat tugasnya meyakinkan orang lain untuk melaksanakan perintahnya secara sukarela.
3. Motivasi yang kuat untuk berprestasi, berusaha lebih baik bagi dirinya maupun organisasi yang dipimpin. Seorang pemimpin yang tidak memiliki

motivasi untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu, berarti menyedatkan dan mengajak kemunduran kepada anggotanya.

4. Sikap serta hubungan kemanusiaan yang baik. Hubungan kemanusiaan yang baik sangat diperlukan oleh seorang pemimpin, mengingat tugasnya selalu berhubungan dengan anggota- anggotanya, baik individu maupun kelompok. Seorang pemimpin yang tidak dapat menjalin hubungan kemanusiaan yang baik, maka diragukan hubungan internalnya dengan para anggotanya. Jika pemimpin kehilangan hubungan baiknya dengan para anggotanya, maka dikhawatirkan ia tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan kepala madrasah yang efektif menurut Daryanto antara lain sebagai berikut: a) Kepala madrasah efektif memiliki visi yang kua entang masa depan madrasahny, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut, b) Kepala madrasah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf, c) Kepala madrasah tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran, d) Kepala madrasah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan e) Kepala madrasah mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif, f) Kepala madrasah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional (Daryanto, 2011: 101)..

Adapun sebagai seorang muslim, menjadikan Nabi Muhammad SAW sebagai sebaik- baik pemimpin, dalam segala aspek kehidupan. Dan berdasar sikap dan sifat yang beliau contohkan, ada 4 perangai utama seorang pemimpin, yang sudah beliau terapkan dan ajarkan kepada ummatnya, yakni; Shidiq, yang berarti jujur, amanah, atau terpercaya, tabligh, yang berarti menyampaikan. Fatonah, atau cerdas. Seseorang pemimpin yang amanah dan tabligh, harus bertindak secara cerdas dan tetap mempertahankan nilai-nilai kejujuran kepemimpinan, baik dalam hal sifat- sifat, cara, kiat- kiat merupakan hal- hal yang sangat penting dan perlu diperhatikan lebih, karena dengan kepemimpinan, diharapkan melahirkan kinerja- kinerja yang baik, baik dalam hal pekerja, pemikir, hal- hal yang dikerjakan, maupun hal- hal yang dihasilkan, karena

kepemimpinan dan sifat- sifatnya memegang dan menjadi kunci arah gerak, tujuan, kiat- kiat, serta tingkat keberhasilan suatu organisasi (Sutarto Wijono, 2018: 174-175).

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diuraikan bahwa, Rasulullah SAW memberikan contoh sifat- sifat kepemimpinan dalam Islam, dan diajarkan kepada ummatnya. Dan selaku pemimpin terbaik sepanjang masa, serta suri tauladan sebagai muslim, maka wajib bagi kita untuk menerapkan apa yang beliau ajarkan kepada kehidupan sehari- hari.

## **B. Sifat-Sifat Pemimpin Yang Tidak Efektif**

Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan sebuah tujuan bersama dengan ide bijaksana. Kepemimpinan yang efektif juga dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik serta menjalankan organisasi secara baik, selain itu juga kepemimpinan yang efektif memanfaatkan kerja sama dengan anggotanya agar mencapai cita-cigta organisasi. Dikemukakan oleh Made Pidarta bahwa pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua diemnsi kepemimpinan. Berdasarkan pemaparan diatas dapat diuraikan bahwa sifat kepemimpinan yang efektif yaitu dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dan organisasi dengan baik, menurut Made Pidarta pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang tinggi dalam dua dimensi kepemimpinan, yang dimaksud dua dimensi kepemimpinan yakni kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi kepada antara hubungan manusia.

Selain itu pendapat lain tentang kepemimpinan, dikemukakan oleh George R. Terry bahwa pemimpin memiliki delapan ciri yakni energi, stabilitas emosi, *human relationship*, *personal motivation*, *communication skill*, *teaching skill*, *social skill*, *technical competent*. Berdasarkan pemaparan diatas dapat diuraikan bahwa, menurut George R. Terry bahwa pemimpin memiliki delapan ciri diantaranya energy yaitu mempunyai kemampuan yang kuat sehingga pemimpin bisa mengatur segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya, stabilitas emosi yaitu seorang pemimpin harus bisa mengendalikan emosinya ketika ada kesalahan ataupun ketidakpasan kinerja yang dibawahinya, *human relationship* yaitu seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan bisa berinteraksi baik dengan anggota-anggotanya, *personal motivation* yaitu mampu

untuk memotivasi diri sendiri dan anggota-anggotanya, *communication skill* yaitu memiliki keahlian dalam berkomunikasi sehingga dapat berkomunikasi dengan baik dengan orang lain, *teaching skill* yaitu memiliki keterampilan atau kemampuan yang bersifat khusus (most specific instructional behaviors) yang harus dimiliki oleh guru, dosen, instruktur atau widyaiswara agar dapat melaksanakan tugas mengajar secara efektif, efisien dan profesional, *social skill* yaitu keterampilan dalam bersosial keterampilan yang digunakan untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain baik secara verbal maupun non verbal, *technical competent* yaitu kemampuan teknik yang bisa diukur dapat dibuktikan dengan sertifikasi dan sebagainya.

Kepemimpinan yang tidak efektif, kepemimpinan tersebut justru berbanding terbalik dengan kepemimpinan yang efektif dimana dalam kepemimpinan ini tidak dapat menciptakan sebuah tujuan tidak dapat mengemukakan ide yang cemerlang sama sekali. Selain itu, kepemimpinan yang tidak efektif menyebabkan keruntuhan dalam proses berjalannya organisasi dikarenakan pemimpin yang kurang bijak dalam mengambil keputusan dan tidak memanfaatkan anggotanya untuk bekerja sama dengan baik.

Berikut ini sifat-sifat kepemimpinan yang tidak efektif :(Julianto & Agnanditiya Carnarez, 2021)

1. Selalu memaksakan kehendaknya

Pemimpin yang memiliki sifat tersebut biasanya terlalu mengikuti hawa nafsunya sendiri dan keinginannya harus tercapai meskipun dengan berbagai cara apapun.

2. Tidak bisa menerima kritik dan saran dari orang lain

Sifat pemimpin yang tidak bisa menerima kritik dan saran dari orang lain merupakan hal yang dapat memperburuk suatu organisasi. Hal seperti inilah yang terkadang kepemimpinan dapat runtuh dengan waktu singkat dikarenakan tidak ada masukan sama sekali untuk meningkatkan kualitas organisasi.

### 3. Selalu merasa dirinya benar

Sifat ini merupakan hal yang sangat buruk dalam kepemimpinan, seolah-olah perkataannya itu benar dan harus dijalankan dengan cara apapun. Selain itu juga para anggota organisasi tidak dapat mengemukakan pendapat sama sekali dan proses berjalannya organisasi menjadi terhambat.

### 4. Tidak memiliki perilaku yang baik dan menyalahkan orang lain

Perilaku baik sangat penting dalam memimpin sebuah organisasi sehingga dapat tercipta sebuah keharmonisan antara pemimpin dan anggotanya, apabila telah berbuat salah dalam sebuah organisasi maka minta maaf adalah solusinya. Perilaku tidak baik dapat memperkeruh hubungan antara pemimpin, anggota dan rakyatnya sehingga kepemimpinan tersebut tidak dipercaya dikarenakan perilakunya. Selain itu juga, perbuatan menyalahkan orang lain adalah hal yang harus dihindari dalam kepemimpinan, sebab perbuatan tersebut dapat mengurangi kepercayaan terhadap orang lain.

### 5. Tidak bertanggung jawab

Pemimpin tidak bertanggung jawab merupakan sifat yang keji, dikarenakan sifat tersebut dapat merugikan rakyatnya yang telah percaya dengan pemimpin tersebut. Pemimpin dipilih dari rakyat untuk rakyat yang akhirnya mengabdikan kepada rakyat, tanggung jawab menjadi pemimpin sangatlah besar. Apabila tanggung jawab tersebut ditinggalkan maka pemimpin tersebut mendapatkan dosa besar dan akan dihukum di akhirat nanti.

Dari pemaparan diatas dapat diuraikan bahwa, seorang pemimpin wajib memiliki sifat efektif, apabila tidak memiliki sifat tersebut dapat merugikan orang lain yang mengakibatkan runtuhnya sebuah organisasi maupun negara. Pemimpin juga harus memiliki tekad dan percaya diri serta siap menghadapi apapun untuk rakyatnya maupun anggotanya, karena tanpa persiapan tersebut maka pemimpin hanyalah sebuah nama saja tanpa memiliki strategi dan kebijakan yang membuat kepercayaan pemimpin terhadap rakyat maupun anggota menurun dan meminta ganti dengan pemimpin yang bijaksana.

## **C. Perbandingan Sifat Yang Harus Dimiliki Dan Tidak Dimiliki Seorang Pemimpin**

### **1. Sifat yang Harus dimiliki Seorang Pemimpin**

Pemimpin ideal menurut Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan, kebaikan dan kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam AlQur'an dalam surat Al-Ahzab ayat 21.

Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah dikaruniai empat sifat utama, yaitu: Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah. Sidiq berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab, Tablig berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya dan fathonah berarti cerdas dalam mengelola masyarakat (Muhammad Budiman, Yodi Fitriadi Potabuga, 2021: 89-91). Untuk lebih jelas penulis uraikan di bawah ini:

- a. Siddiq/Jujur Kejujuran adalah lawan dari dusta dan ia memiliki arti kecocokan sesuatu sebagaimana dengan fakta. Di antaranya yaitu kata "rajulun shaduq (sangat jujur)", yang lebih mendalam maknanya daripada shadiq (jujur). Kejujuran seorang pemimpin dinilai dari perkataan dan sikapnya. Sikap pemimpin yang jujur adalah manifestasi dari perkaatannya, dan perkataannya merupakan cerminan dari hatinya.
- b. Amanah/Terpercaya. Amanah merupakan kualitas wajib yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan masyarakat yang telah diserahkan di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala macam urusan kepada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan bersama.
- c. Tablig/Komunikatif. Kemampuan berkomunikasi merupakan kualitas ketiga yang harus dimiliki oleh pemimpin sejati. Pemimpin bukan berhadapan dengan benda mati yang bisa digerakkan dan dipindah-pindah sesuai dengan kemauannya sendiri, tetapi pemimpin berhadapan

dengan rakyat manusia yang memiliki beragam kecenderungan. Oleh karena itu komunikasi merupakan kunci terjadinya hubungan yang baik antara pemimpin dan rakyat..

- d. Fathonah/Cerdas. Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan di atas rata-rata masyarakatnya sehingga memiliki kepercayaan diri. Kecerdasan pemimpin akan membantu dia dalam memecahkan segala macam persoalan yang terjadi di masyarakat. Pemimpin yang cerdas tidak mudah frustrasi menghadapi problema, karena dengan kecerdasannya dia akan mampu mencari solusi. Pemimpin yang cerdas tidak akan membiarkan masalah berlangsung lama, karena dia selalu tertantang untuk menyelesaikan masalah tepat waktu (Ari Prasetyo, 2020: 107).

Selain itu Menurut George Terry dalam buku Manajemen sumber daya manusia (Gustiana et al., 2022) mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut:

- a. Energi, yakni untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.
- b. Memiliki stabilitas emosi, maksudnya seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindak-tindakannya, percaya sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
- c. Motivasi diri, maksudnya keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekutan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan keras dalam kerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.
- d. Kecakapan mengajar, yakni sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah

jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

- e. Kecakapan social, seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya, harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.
  - f. Kemampuan teknis, maksudnya meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.
2. Sifat yang Tidak Boleh dimiliki Seorang Pemimpin

Islam sangat peduli pada aspek kepemimpinan, pemimpin harus amanah dalam menjaga kebaikan dan kemaslahatan umat, karena hal ini menyangkut pertanggungjawaban kehidupan di dunia dan akhirat. Ada pemimpin yang dikualifikasikan buruk menurut agama, yaitu gemar menipu yang dipimpinnya. Kepentingan diri dan kelompok terkadang sering membuat pemimpin sengaja atau terpaksa menipu mereka yang dipimpinnya. Begitu juga pemimpin buruk adalah mereka yang biasa berdusta pada orang yang dipimpinnya. Sementara orang-orang disekelilingnya mendukung atau melindungi keburukan dan kedustaannya.

#### **D. Tugas**

1. Apa yang saudara pahami tentang sifat kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan
2. Apa yang saudara pahami tentang sifat-sifat pemimpin yang tidak efektif
3. Apa yang saudara pahami tentang perbandingan sifat yang harus dimiliki dan tidak dimiliki seorang pemimpin.
4. Silahkan saudara analisa satu artikel yang berkaitan dengan tema “Sifat-Sifat Kepemimpinan Pendidikan”!



## **BAB V**

### **PERILAKU KEPEMIMPINAN**

#### **Tujuan:**

1. Agar mahasiswa mampu memahami tentang pengertian perilaku kepemimpinan
2. Agar mahasiswa mampu memahami tentang konsep perilaku kepemimpinan
3. Agar mahasiswa mampu memahami tentang masalah kepemimpinan

#### **A. Pengertian Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku merupakan seperangkat perbuatan atau tindakan seseorang dalam melakukan respon terhadap sesuatu dan kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang diyakini. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah tindakan atau aktivitas dari manusia baik yang diamati maupun tidak dapat diamati oleh interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan tindakan. Perilaku secara lebih rasional dapat diartikan sebagai respon organisme atau seseorang terhadap rangsangan dari luar subyek tersebut. Respon ini terbentuk dua macam yakni bentuk pasif dan bentuk aktif dimana bentuk pasif adalah respon internal yaitu yang terjadi dalam diri manusia dan tidak secara langsung dapat dilihat dari orang lain sedangkan bentuk aktif yaitu apabila perilaku itu dapat diobservasi secara langsung (Triwibowo, 2015).

Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifatsifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan (Abdul Azis Wahab, 2011: 89).

#### **B. Konsep Perilaku Kepemimpinan**

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (Task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior) dan

kematangan (maturity). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya (Nur Efendi, 2015: 158-159).

Perilaku kepemimpinan tersebut, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut (**Andang**, 2014: 45-46).

1. Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
2. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
4. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri

Perilaku dalam dunia kepemimpinan memandang bahwa seorang pemimpin dapat terlahir dari pola tingkah lakunya, dan tidak memandang dari sifat-sifat pemimpin tersebut. Teori perilaku memberikan alasan tersebut, karena sifat seorang pemimpin sulit untuk diidentifikasi (A. Susanto, 2016).

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; kedua, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya (Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, 2013: 30).

### **C. Masalah Kepemimpinan**

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

1. Gaya kepemimpinan yang otokratik Gaya kepemimpinan ini terkesan sangat kaku, pemimpin hanya memikirkan bagaimana tugas berjalan baik, efektif dan efisien. Tetapi di sisi yang lain pemimpin tidak memikirkan bagaimanakah nasib bawahannya, bagaimana porsi kerja yang diberikan kepada bawahan terlalu berat atau tidak, dan pemimpin otokratik tidak berpikir sampai kesitu. Hubungan kemanusiaan, atau orang per orang sangat minim.

Pemimpin gaya seperti ini tidak mau mendengarkan saran atau gagasan dari bawahannya. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, jika gaya seperti ini dijalankan maka sangat tidak baik dalam iklim organisasi unit kerja. Dalam perjalanannya, gaya kepemimpinan ini hanya akan mengakibatkan lembaga pendidikan Islam tersebut tidak akan kondusif. Solusi penulis adalah, seyogyanya kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam idealnya menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Dengan gaya kepemimpinan seperti itu diharapkan iklim

organisasi akan berjalan baik dan tentunya disesuaikan dengan pola yang ada.

2. Pendelegasian wewenang yang buruk dari pimpinan ke bawahan Delegasi secara sederhana adalah proses penyerahan pekerjaan kepada bawahan (Harold L. Taylor, Delegasi 1989: 15). Jadi kunci dari delegasi adalah proses, pendelegasian biasanya dilakukan secara terus-menerus atau secara insidental. Pendelegasian ini erat hubungannya dengan kepemimpinan, di lembaga pendidikan Islam pasti di dalamnya mengenal pendelegasian wewenang.

Masalah yang dihadapi lembaga pendidikan Islam biasanya adalah masalah pendelegasian wewenang yang kurang tepat, kurang tepat yang dimaksud adalah seorang pemimpin mendelegasikan tugas atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang dan tanggung jawab bawahan. Jika hal ini dilaksanakan secara terus menerus, maka lembaga pendidikan Islam tersebut akan mengalami kemunduran dan mengalami penurunan secara kualitas maupun kuantitas. Solusinya adalah, pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus memperhatikan prinsip-prinsip pendelegasian dengan baik dan benar serta cermat, sehingga hal-hal yang tidak baik tersebut dapat segera dieleminir.

3. Manajemen konflik yang buruk Konflik dapat didorong, dikurangi, atau dipecahkan/diatasi. Konflik yang sehat diperlukan dalam sebuah organisasi (Mamduh M. Hanafi, 2003: 328), dalam hal ini diperlakukan di lembaga pendidikan Islam. Dengan penanganan yang baik mengenai konflik, maka lembaga pendidikan Islam akan berjalan secara harmonis dan seimbang. Tetapi yang menjadi permasalahan adalah, kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam kurang jeli dalam mengatur konflik, justru yang ada adalah menjadikan konflik menjadi wahana ketidakharmonisan dalam lembaga pendidikan Islam tersebut.

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

4. Kurangnya motivasi sang pemimpin Motivasi merupakan sesuatu yang sangat urgen di dalam organisasi. Di dalam lembaga pendidikan Islam,

pemimpin idealnya harus memiliki motivasi yang tinggi dan bagus. Hal ini bertujuan agar pemimpin bisa memberikan suri tauladan yang baik terhadap bawahan. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu (Ernie Tisnawati Sule 2006: 253).

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

5. Tugas pokok pemimpin tidak direalisasikan Pemimpin memiliki tugas-tugas pokok, hal tersebut sudah dijelaskan di point D mengenai tugas pokok kepemimpinan. Realisasi itu perlu dilaksanakan dengan baik dan benar, hal ini akan memberikan dampak yang signifikan terhadap arah dan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Banyak hal yang kita temui di dalam suatu lembaga, pemimpin terkadang tidak mengindahkan sebenarnya apa tugas seorang pemimpin. Dalam kehidupan sehari-hari, pemimpin terkadang berjalan tanpa arah yang pasti.

Hal ini tentunya sangat memprihatinkan. Realisasi dari tugas pokok seorang pimpinan baik sekali jika benar-benar dilaksanakan. Tetapi ironisnya, masih banyak pemimpin di lembaga pendidikan Islam yang belum secara konsisten melaksanakan hal tersebut. Semoga kedepannya pemimpin-pemimpin di dunia pendidikan dapat segera merealisasikan tugas-tugas pokok seorang pemimpin baik secara langsung ataupun secara tidak langsung.

6. Sifat pimpinan yang tidak mengapresiasi kinerja bawahan Pimpinan merupakan posisi strategis dalam suatu organisasi atau lembaga. Tapi perlu diingat bahwa, suatu organisasi atau lembaga tanpa adanya karyawan atau pegawai maka lembaga atau organisasi itu tidak berarti apa-apa. Karyawan atau pegawai justru menjadi garda terdepan dalam kemajuan suatu lembaga pendidikan Islam.

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

7. Kurang bijaksananya pemimpin dalam mengambil keputusan. Terkadang pemimpin di lembaga pendidikan Islam menempatkan dirinya sebagai orang yang super power. Pemimpin menganggap dirinya orang yang sempurna dan paling berkuasa. Terkait dengan kebijakan, maka hal tersebut juga biasanya dilakukan dengan semaunya sendiri. Ini adalah sesuatu yang tidak baik dalam suatu lembaga pendidikan.

Keputusan yang akan diambil seharusnya dimusyawarahkan dengan pihak-pihak terkait. Ketidakebijaksanaan pemimpin di lembaga pendidikan Islam tentunya akan menjadi benalu, tentunya hal tersebut harus dirubah. Pemimpin harus merubah pola agar efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan Islam dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Pemimpin yang bijaksana akan menempatkan dirinya sebagai pemimpin yang baik.

Pemimpin tidaklah mudah yang bisa semua orang menguasainya, hanya orang yang memiliki kemampuan mumpuni bisa memimpin. Dalam memimpin tidak semua bisa dikatakan berhasil, bahkan sipemilik bisnis belum tentu bisa sukses atas keberhasilannya. Tidak jarang seorang pemimpin menemukan hambatan dan masalah dalam memimpin timnya. Sebagai seorang pemimpin tentu akan banyak menemukan hambatan dalam proses memimpin tim/perusahaan yang di hadapinya. Karena dalam memimpin tentu akan mendapatkan tantangan yang tidak terduga dan selalu bisa di ketahui tim nya, berbagai masalah dalam kepemimpinan.

1. Kegagalan berkomunikasi

Komunikasi bisa diartikan sebagai proses saling bertukar-pikiran opini atau informasi secara lisan, isyarat, dan isyarat. Komunikasi akan berjalan efektif apabila ada kedua belah pihak yang sama-aktif dalam pembicaraan.

Kemudian ketidak efektifan berkomunikasi yaitu seorang yang tidak memiliki silawan untuk berkomunikasi atau pihak lain hanya bersifat pasif. Jadi dalam kepemimpinan apabila seorang pemimpin tidak pandai berkomunikasi dengan tim nya akan di nyatakan gagal dalam memimpin, karena ketidak fahaman seorang tim yang kurang mengerti apa yang di harapkan seorang pemimpin dalam organisasi atau bisnis (Edi Harapan, Syarwani Ahmad, 2016).

Jika ingin menjadi pemimpin yang baik maka seorang pemimpin harus membangun komunikasi yang efektif sebagai prioritas dan perlu adanya kedisiplinan, konsistensi, kejelasan pesan, dan kemauan untuk menjaga system komunikasi setiap harinya. Hal ini dapat dilatih sejak dini dimulai dari lingkungan keluarga, masyarakat, ataupun di sekolah untuk mengedepankan komunikasi antara sesama untuk menyebarkan informasi penting, dengan adanya hal ini dapat meminimalisir adanya kegagalan komunikasi.

## 2. Kurang Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kemampuan dari suatu organisasi sector public untuk memberikan arahan atas perilaku yang dilakukan terutama pihak didalam system kepemimpinan yang menanggung wewenang untuk menjalankan penilaian serta evaluasi terhadap organisasi. Akuntabilitas diharapkan dapat memperbaiki kualitas beserta kinerja dari organisasi agar dapat berorientasi pada kepentingan organisasi sampai keberhasilan tujuannya.

## 3. Kurangnya visi yang jelas

Gaya kepemimpinan ideal adalah gaya kepemimpinan yang memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas menggunakan komunikasi yang efektif, pemberian dukungan secara intelektual, serta perhatian pemimpin terhadap permasalahan individu anggotanya. Agar tidak menjadi masalah dalam kepemimpinan maka visi dan misi harus jelas dan semua anggota tim memahami tujuan apa yang ingin di capainya, serta sebagai seorang pemimpin tidak boleh semata-mata mengubah visi dan

misi apa yang telah ditetapkan jika terjadi perubahan pun maka harus tahu semua sepengetahuan tim anggota dalam organisasi tersebut.

#### 4. Menghindari konflik

Menghindari konflik adalah masalah dalam kepemimpinan yang sangat sering terjadi dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tidak bisa menyelesaikan konflik maka pemimpin tersebut juga dinyatakan kurang pandai dalam berkomunikasi. Jika pemimpin pandai dalam berkomunikasi maka kemungkinan besar dalam kepemimpinan itu akan berjalan lancar. Kami berikan contoh yang dimana terdapat anggota dalam organisasi yang mermasalah dan jadi pemimpin enggan untuk menegurnya dan tidak mau memberikan motivasi dan nasehat atau gara gara anggota dekat dengan pemimpin.

Memanglah benar jika seorang pemimpin tidak perlu menjadikan masalah semakin besar tetapi setidaknya bukan menghindar dari masalah, jadi seorang pemimpin tidaklah membiarkan masalah kecil apapun. Pemimpin yang professional mampu membereskan masalah atau konflik tersebut agar tidak menjadi-jadi. Sehingga dalam setiap problematika yang ada didalam sebuah organisasi atau kelompok hendak diselesaikan oleh pemimpin, jika seorang pemimpin merasa sangat berat dalam memikul ia dapat memusyawarahkan masalah tersebut bersama dengan para anggota.

#### 5. Kesalahan manajemen waktu

Seorang pemimpin zaman sekarang harus bisa memenejemen waktu dengan baik. Karena waktu dalam kepemimpinan sangatlah penting yang dimana seseorang dalam anggotanya bisa mengelola waktu dengan tepat semisal pada zaman sekarang setiap ada rapat atau acara yang penting. Para pengurus organisasi malah justru berangkat tidak tepat dan terkadang terlambat rapat. Menjadi pemimpin harus tegas mengingatkan bahwasanya acara akan segera di mulai dan para anggotanya belum kumpul harus di ajak. Dengan kepimpinan yang kreatif mampu memberikan informasi sebelum acara di mulai harus sudah berangkat semua.

Dengan ini akan menunda-nunda kegiatan yang sudah tersusun rapi dan waktu yang tepat dan akan tidak bisa menjalankan pekerjaannya sesuai jadwal terakhir di selesaikan. Pemimpin mampu memperbaiki manajemen waktu dalam organisasinya apabila waktu terus berjalan akan terlewat dan tidak bisa kembali seperti semula. Dalam manajemen waktu dapat kita terapkan mulai dari hal-hal kecil, seperti mengerjakan sholat tepat waktu, berangkat kuliah secara *ontime*, dan mengerjakan tugas sebelum waktu *deadline* datang. Dengan mengedepankan kebiasaan-kebiasaan kecil tersebut akan melatih setiap diri kita untuk menjalani hidup secara disiplin dan tepat waktu.

#### **D. Tugas**

1. Apa yang saudara pahami tentang pengertian perilaku kepemimpinan?.
2. Apa yang saudara pahami tentang konsep perilaku kepemimpinan?
3. Apa yang saudara pahami tentang masalah kepemimpinan
4. Silahkan saudara pahami satu artikel yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan!.



## **BAB VI**

### **FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **Tujuan:**

1. Agar mahasiswa mampu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan
2. Agar mahasiswa mampu memahami faktor yang memengaruhi keberhasilan pemimpin
3. Agar mahasiswa mampu memahami faktor-faktor penyebab kegagalan pemimpin

#### **A. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan**

Ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan itu, terlebih fakta organisasi satu dengan lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan. Pada tahap inilah bukan hanya konsep kepemimpinan yang mempunyai pengaruh besar tetapi juga keterampilan spontan dan teknis pemimpin itu sendiri yang banyak menentukan keberhasilan sebuah kepemimpinan mengingat fakta organisasi tersebut beragam.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Poernomosidhi Hadjisarosa adalah sebagai berikut:

##### **1. Faktor Kemampuan Personal**

Pengertian kemampuan adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang didapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

## 2. Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang dipimpin. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. Sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

## 3. Faktor Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spiritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak (Wijokongko, 2020).

### **B. Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Pemimpin**

Keberhasilan suatu lembaga sangat tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengatur dan mengorganisasikan lembaga dengan baik. Kepemimpinan seorang pemimpin merupakan faktor kunci yang memungkinkan lembaga pendidikan untuk terus bersaing dan mengungguli lembaga-lembaga lain. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di bidang pendidikan, kepemimpinan yang efektif dan efisien berdampak besar pada perkembangan lembaga, dan ini akan mempengaruhi *input* dan *output* lembaga dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin adalah orang yang paling berpengaruh dalam suatu lembaga pendidikan, karena pemimpinlah yang dapat mempengaruhi tenaga pendidik dan tenaga

kependidikan untuk melakukan kegiatan tertentu secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Secara umum faktor keberhasilan dan keefektifan kepemimpinan sebagai berikut:

1. Peran Kepemimpinan dalam Membangun Komunikasi

Keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung dan keberhasilannya dalam kegiatan komunikasi, seorang tak mungkin menjadi pemimpin tanpa punya pengikut atau bawahan. Lebih tinggi kedudukannya sebagai pemimpin, maka akan lebih banyak pengikutnya. Akan tetapi, tak mungkin ia dapat menaiki tangga kepemimpinannya tanpa membina hubungan komunikasi dengan pengikut-pengikut dan bakal atau calon pengikutnya. Komunikasi adalah hubungan kontak antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Komunikasi diartikan pula sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan saling tukar pikiran atau pendapat.

Kepemimpinan adalah hubungan manusia, maka komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan pula. Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan. Hakikat kepemimpinan adalah apa yang di komunikasikan pemimpin dan bagaimana mengkomunikasikannya. Kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Seorang yang ingin menjadi pemimpin belajar untuk bisa berkomunikasi efektif.

Menurut Edward Depari, definisi komunikasi adalah proses penyampaian gagasan harapan dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampaian pesan ditujukan kepada penerima pesan. Menurut Charles H. Cooley definisi komunikasi adalah mekanisme yang mengadakan hubungan antar manusia dan semua lambang dan fikiran-fikiran bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan serta menyediakan tepat pada waktunya.

Definisi tersebut meliputi beberapa unsur. Pertama, ide dan komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi hubungan manusia. Kedua komunikasi sebagai proses yang menyebabkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan. Dengan demikian karena kepemimpinan adalah hubungan manusia, maka komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan pula. Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan.

## 2. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam membaca, menganalisis dan menentukan langkah/tindakan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses berorganisasi yang membutuhkan keterampilan dalam membaca, menganalisis dan menetapkan keputusan secara tepat. Kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan agar program kerja dapat terus dikembangkan, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

## 3. Peran Kepemimpinan dalam Menyelesaikan Konflik

Peranan seorang pemimpin tidak hanya menggerakkan bawahan tetapi seorang pemimpin juga mempunyai peranan dalam hal menyelesaikan masalah baik antara atasan dengan bawahan maupun antara bawahan dengan bawahan. Dalam kehidupan organisasi yang di dalamnya melibatkan interaksi antar berbagai manusia, baik secara individu maupun secara kelompok. masalah konflik merupakan fakta yang bisa dihindarkan. Konflik itu sendiri pada hakekatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan dianalisis.

Konflik adalah bentuk interaksi yang bertentangan antara perbedaan paham, ide-ide dan pendapat, perselisihan, bahwa penyelesaian konflik bukanlah menilai mana yang benar dan mana yang salah tetapi untuk membawa pihak-pihak yang terlibat agar melihat apa saja yang menjadi permasalahan. Dalam menyelesaikan konflik organisasi, seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai sikap empati

dan adil mencari temuan-temuan yang nyata, dengan cara menyelesaikan bersama.

Keberhasilan manajemen konflik adalah inti dari manajemen yang sukses. Khususnya pemimpin yang berkepentingan sekali dengan kelangsungan hidup organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, memahami dan mengelola konflik adalah tugas penting dan paling sulit bagi pemimpin untuk mencapai suksesnya lembaga. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (Erlangga, 2018).

Adapun faktor yang memengaruhi keberhasilan pemimpin dalam pendidikan yaitu faktor moralitas, budaya, dan penghargaan (Habe Junaidi et al., 2022).

#### 1. Faktor Moralitas

Moralitas kepemimpinan adalah landasan utama yang mesti ditegakkan dalam dunia pendidikan, karena moral akan mempengaruhi efisiensi dan kinerja lembaga pendidikan. Pemimpin lembaga pendidikan diharapkan mampu menegakkan moral dan menciptakan iklim kondusif dalam menunjang proses pembelajaran agar berjalan efektif dan efisien. Desi Eri Kusumaningrum, dkk, (2020) menyatakan moral kepemimpinan berpengaruh dan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepemimpinan pendidikan. Pentingnya merealisasikan kepemimpinan yang hebat dan kuat merupakan standar moral kepemimpinan (Kusumaningrum, 2020).

Moral berhubungan dengan sikap, tindakan, dan perilaku yang bisa dipahami, diterima seseorang sebagai suatu yang baik, bagi kehidupan bersama. Moral dapat dipahami sebagai faktor kualitas yang menentukan keberhasilan seseorang dalam memimpin. Moral seorang pemimpin memiliki beberapa syarat. Dalam pendidikan, moralitas pemimpin memiliki pengaruh yang kuat pada efisiensi

kinerja sekolah yang dipimpinnya. Keadaan seperti ini akan mempengaruhi terwujudnya pembelajaran di kelas secara efektif.

## 2. Faktor Budaya

Potret budaya merupakan norma yang mengikat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengenai sesuatu yang dapat dilakukan atau tidak dapat dilakukan, budaya mencerminkan nilai-nilai yang berlaku dan dihormati dalam lembaga pendidikan, budaya juga merupakan asumsi dasar dan komitmen yang dipegang bersama oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, budaya juga dipandang sebagai aturan main yang harus diperankan dalam menjalankan lembaga pendidikan, serta menjadi filosofi bekerja yang mengarahkan lembaga pendidikan dalam konteks relasinya dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan stakeholdernya.

## 3. Faktor Penghargaan

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu factor penentu keberhasilan kepemimpinan, bahkan reward menjadi tujuan tenaga pendidik dan kependidikan bekerja. Reward dapat bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, dan penghargaan psikologis dan social.

Misal penghargaan yang diberikan kepada tenaga pendidik adalah berupa pemberian reward kepada guru yang berprestasi baik ditingkat pertama sampai ditingkat ketiga, karena setiap bulan guru juga diberikan penilaian yang berupa rapor, dan dari sana nantinya seluruh guru dan karyawan mengetahui apa kelebihan yang dia punya dan mengetahui apa yang harus diperbaiki kedepannya. Adapun kepada siswa, penghargaan yang sering diberikan adalah dalam bentuk hadiah setiap habis penerimaan raport, pemenang lomba, tahfidz al-Qur'an, siswa / teladan, siswa / berprestasi. (Habe et al., 2022).

Dalam hal ini, perlu kiranya seorang pemimpin untuk memperhatikan faktor keberhasilan dalam memimpin suatu organisasi. Karena hal terpenting dalam berorganisasi/berkelompok adalah bagaimana dapat mencapai visi atau tujuan dari organisasi tersebut. Adapun dalam mencapai tujuan tersebut, diperlukan berupa langkah-langkah untuk menunjang keberhasilan. Salah satunya dilakukan oleh pemimpin sebagai pengendali atas sebuah organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin seyogianya dapat berhati-hati dalam melangkah, mengambil keputusan, bersikap, dan bentuk tindakan lainnya yang akan berpengaruh terhadap kinerja dan tujuan organisasi tersebut.

### **C. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Pemimpin**

Kepemimpinan tentunya terdapat resiko kegagalan yang di karenakan ketidaktahuan pemimpin dalam menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan seorang pemimpin:

1. Ketidakmampuan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dan anggotanya. Ketika pemimpin tidak mengerti mengenai fungsi dan peran seorang pemimpin maka akan menyebabkan ketidakefektifan dalam memimpin.
2. Kemalasan pemimpin untuk menanggapi apa yang anggotanya usulkan. Terkadang seorang pemimpin merasa paling berwenang, berkuasa, dan menganggap benar ucapan dan perilakunya paling benar, sehingga sering mengabaikan usulan, saran dan kritik dari bawahannya, padahal hal itu sangat diperlukan dalam proses kepemimpinannya.
3. Tidak bisa menghargai prestasi anggotanya, salah satu tugas pemimpin adalah memotivasi kepada bawahannya. Motivasi bawahan atau karyawan akan menurun jika prestasinya tidak pernah dihargai oleh atasannya. Hal tersebut akan sangat membahayakan kualitas lembaga yang dia pimpin.
4. Takut tersaingi oleh bawahan, sehingga dia akan menghambat kemajuan bawahannya daripada memberdayakannya. Tidak jarang seorang pemimpin

akan memutasi atau menghambat prestasi bawahannya yang dicurigai akan menyainginya.

5. Kurang memiliki ide atau fikiran yang kreatif dalam menyusun *goal* dan rencana hal ini biasanya disebabkan oleh rasa khawatir atas kegagalan. Dia hanya monoton melakukan rencana atau tindakan yang sudah sering dia lakukan.
6. Gila hormat dan selalu ingin hidup mewah. Hal ini sering terjadi ketika menduduki jabatan mereka merasa nyaman untuk hidup mewah dan dihormati banyak orang. Dalam kondisi ini mereka sering lupa akan tugasnya.
7. Tidak memiliki kesetiaan pada teman sejawat, karakter ini sangat berbahaya. Tidak jarang seorang pemimpin yang ingin meraih jabatan yang lebih tinggi dengan cara menjatuhkan teman sejawatnya, ini juga merupakan salah satu penyebab kegagalan dalam proses kepemimpinan.
8. Lebih menekankan pada posisi jabatan, dibandingkan pada penekanan pengetahuan serta keahlian, hal ini sering terjadi di Indonesia. Seseorang diangkat menjadi pemimpin bukan karena keahliannya melainkan berdasarkan kedekatan dan kepentingan politik lainnya, sehingga kepemimpinannya tidak akan efektif dan tidak akan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasinya.
9. Ketidapkahaman terhadap faktor-faktor luar yang biasa merusak lembaga yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin hendaknya peka akan faktor eksternal yang ada di sekitar organisasinya.
10. Kurang peka terhadap kebutuhan umum, keberhasilan suatu tujuan sangat ditentukan oleh kekompakan team. Kekompakan tersebut akan sulit dicapai jika pemimpinnya tidak peka akan kebutuhan umum.
11. Terlalu ambisius, apapun yang kita lakukan pastinya demi tercapainya tujuan, seakan kita berlari untuk menuju puncak impian. Namun sangat disayangkan kita cenderung mengorbankan orang disekitar kita, missal sikap ambisius menjadikan kita sebagai perfectsionis, apapun yang kita

inginkan harus terwujud, dalam posisi ini kita baiknya menyadari bahwa tidak akan suksse jika tanpa bantuan anggotanya.

12. Lebih mementingkan otoritas kepemimpinannya, yang dikuasai oleh rasa khawatir. Kekhawatiran ini sangat umum dimiliki setiap individu yang meemjabat sebagai pemimpin, namun jika kekhawatiran ini menguasai dalam proses kepemimpinan dapat menyebabkan pemimpin tidak berani mengambil keputusan atau inovasi baru.

Siswono Nugroho (2009) mengatakan bahwa kegagalan seorang pemimpin disebabkan oleh pelanggaran dari ungkapan Ki Hajar Dewantara “*Ing Ngarso Sung Tuladha*” yang memiliki arti siapa yang berada di depan atau kata lain pemimpin harus bisa memberikan teladan kepada bawahan atau karyawannya (Soelistya, 2021).

Selain memperhatikan faktor keberhasilan, tak kalah penting juga faktor kegagalan harus dipahami dan diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dapat memahami bentuk penyimpangan yang akan menjadi sebab akibat pemimpin gagal dalam memimpin, karena apabila pemimpin telah gagal dalam memimpin bawahan dapat dipastikan tujuan dari organisasi pun akan tidak tercapai. Dengan begitu penting bagi seroang pemimpin untuk mempersiapkan diri agar terhindar dari kegagalan, dan memperbaiki diri agar dapat memimpin dengan baik sehingga tercapai sebuah keberhasilan.

#### **D. Tugas**

1. Apa yang saudara pahami tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan?
2. Apa yang saudara pahami tentang faktor yang memengaruhi keberhasilan pemimpin?
3. Apa yang saudara pahami tentang faktor-faktor penyebab kegagalan pemimpin?
4. Silahkan saudara analisa satu artikel tentang faktor yang mempengaruhi kepemimpinan!



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdul Azis. Wahab. (2011). *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan : Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Akbar, N. (2017). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan Dan Dakwah. *Al-Hiwar : Jurnal Ilmu Dan Teknik Dakwah*, 5(9), 9979–9985.  
<https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v5i9.1883>
- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Arisandi. Herman. (2015). *Buku Pintar Pemikiran Tokoh-Tokoh Sosiologi dari Klasik Sampai Modern*, Yogyakarta: IRCiSoD,
- Aziz, Abdul. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisional Pada PT Kusuma Sandang Mekarjaya Yogyakarta. Skripsi Univeritas Muhammadiyah Yogyakarta
- Bahar. Agus Setiawan dan Abd. Muhith, (2013). *Transformastional Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Charis, M., Ammar, M., Wijokongko, D., & Al-Hafizd, M. F. (2020). Kategori Kepemimpinan dalam Islam. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(2), 171–189.  
<https://ummaspul.e-journal.id/JENFOL/article/download/491/282>
- Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dewi, E. (2006). *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*. Yogyakarta: AK Group
- Efendi. Nur. (2015). *Islamic Educational Leadership*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Erlangga, D. H. (2018). *Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship*. Bandung: Fisip Unpas Press.
- Jawwad, M. A., Muwazdzhafiika, K. T. Q., & Jufri, A. (2009). *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*. Solo Pustaka Iltizam.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia ). *Jemsi*, 3(6), Jurnal Ekonomi, 657–666.

- Habe Junaidi, Samsu, Mardalina, Gumahansyah, R., Rusmini, Ahdiyenti, & Fardinal. (2022). Faktor Penentu Keberhasilan Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 305–310.
- Hanafi, Mamduh M. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Harapan, Edi. Syarwani Ahmad. (2016). *Komunikasi Antarpribadi*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Hifza, H., Suhardi, M., Aslan, A., & Ekasari, S. (2020). Kepemimpinan Pendidikan Islam Dalam Perspektif Interdisipliner. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 46–61. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.518>
- Julianto, B., & Agnanditiya Carnarez, T. Y. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676–691. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.592>
- S., Husnan, & Pudjiastuti E. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. ketujuh. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Soetopo, Hendyat, Dan Wasti Sumanto, (1998). *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Suryosubroto. (2010). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Syamsu Q, dan Djafri. (2017). *Kepimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Idias Publisher.
- Kartono, K. (n.d.). (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kusumaningrum, D. E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, dan Etika Profesi terhadap Kinerja Mengajar Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 2580–3417. <https://doi.org/ISSN: 2541-4429>
- Maemonah, S. (2015). Landasan Teori Kepemimpinan BAB II. Putaka Aufia Media, 17–50.

- Marliani, L., & Djadjuli, R. D. (2019). Menakar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Di Era Globalisasi. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2). <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>
- Mulyono, H. (2018). Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1). <https://doi.org/10.32696/jp2sh.v3i1.93>
- Nugroho, D. (2018). *101 Trik Menjadi Pemimpin Kharismatik Dan Berpengaruh*. Yogyakarta: Araska Publisher.
- Nursalam, Nawir, M., & Suardi. (2020). Model Pendidikan Karakter. Banten: CV AA Rizky.
- Prami, A. A. A., & Puri, D. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan Laissez Faire terhadap komitmen organisasi pada karyawan di BPPT ( Badan Pengkajian Penerapan Teknologi ) Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, e-ISSN: 26544024; p-ISSN: 2354 5607, 1–7.
- Prasetyo, A. (2020). *Kepemimpinan dalam perspektif Islam*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Purba, S., & Cendana, Wiputra Darmawati. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, R. (2006). *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam* (2006th ed.). AK Group.
- Rivai, Veithza. (2004) *.Kiat Memimpin Abad 21*. Cet. I; Jakarta: Rajagrafindo Persada,
- Rossian, W., & Loisa, R. (2019). Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kharismatik (Kepemimpinan Dewa Osiris dalam film “God of Egypt”). *Koneksi*, 3(1). <https://doi.org/10.24912/kn.v3i1.6150>
- Rohmat, R. (1970). Kepemimpinan Pendidikan. *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 11(1), 19–33. <https://doi.org/10.24090/insania.v11i1.93>
- Shabir, M. (2004). *Terjemah Riyadhus Shalihin, jilid 1*. Karya Toha Putra.
- Siagian, P. (2003). *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sugiarto, Agus dan Teguh Wahyono. (2005), *Manajemen Kearsipan Modern*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sugus, permen. (2018). *Kepemimpinan 5 “Teori kepemimpinan.”*  
<https://doi.org/10.31219/osf.io/bzvqu>
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Syafar, D. (2017). Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 147–155.  
<http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi/article/view/524>
- Taylor, Harold L.. (1989). *Delegasi “Kunci Sukses Praktek Manajemen”*. Canada: General Publishing Co. Limited.
- Triwibowo, C & Pusphandani, M. E. (2015). *Pengantar Dasar Ilmu Kesehatan Masyarakat*. Yogyakarta : Nuha Medika.
- Wahab, A. A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Lembaga Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Prespektif Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Wijokongko, D. A. H. (2020). Kategori Kepemimpinan dalam Islam. *Jurnal Edukasi NonFormal*, 185.
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya. *Media Komunikasi FIS*, 12(2), 29–38.
- Yuki, Gari A. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.