

PERAN DAN STRATEGI PIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DALAM MENGATASI PROBLEM KEPEMIMPINAN

Suyanto

MTs. Mamba'unnidhom Pati

Syahzuhad.aswaja@gmail.com

Abstract

The role of a leader in creating a climate that is conducive to running and take a variety of strategies for the promotion of Islamic education institutions is urgent. Due to the presence of a manager is to solve various complex problems faced by Islamic institutions. This study uses a qualitative approach method by library research or library research. As for the issues discussed, the writer used descriptive analytical discussion. The results of this study is the chairman of the Islamic educational institution must be able to implement a strategy - a strategy to address the problem of leadership in order to be able to create an atmosphere conducive to the institution he leads.

Abstrak

Peran seorang pemimpin dalam menciptakan iklim yang kondusif dalam menjalankan dan menempuh berbagai strategi demi memajukan lembaga pendidikan Islam sangatlah urgen. Karena keberadaan seorang manajer adalah untuk mengatasi berbagai problem kompleks yang dihadapi lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan penelitian kepustakaan atau studi pustaka. Adapun permasalahan yang dibahas, penulis menggunakan metode analitis deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam harus mampu mengimplementasikan strategi – strategi untuk mengatasi problem kepemimpinan agar mampu menciptakan suasana kondusif bagi lembaga yang dipimpinnya.

Kata-kata kunci : Peran, Strategi, Lembaga Pendidikan Islam, Problem Kepemimpinan

Pendahuluan

Sudah sejak lama lembaga pendidikan Islam selalu dihadapkan berbagai masalah kompleks yang membelit percepatan perkembangan dan kemajuannya. Masalah tersebut meliputi kelembagaan, kepemimpinan, keuangan, kepegawaian, kurikulum, kesiswaan, dukungan masyarakat, tingkat kepercayaan, konflik, feodalisme dan sebagainya. Masing – masing komponen ini menyimpan potensi yang menghambat dan dalam batas – batas tertentu dapat mengancam eksistensi, keberlangsungan, kemampuan bersaing dan kemajuan lembaga pendidikan Islam itu sendiri.

Hingga kini, masyarakat luas menangkap citra lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”. Sungguh istilah pendidikan “kelas dua” tidak hanya mencerminkan penilaian *obyektif-empirik*, tetapi juga merupakan pelecehan. Kenyataan tersebut jelas akan melahirkan stigma negatif terhadap eksistensi lembaga pendidikan Islam. Jika stigma negatif ini masih melekat dan diyakini kebenarannya oleh masyarakat luas, maka sudah barang tentu juga akan berdampak negatif terhadap masa depan pendidikan Islam.

Stigma negatif terhadap lembaga pendidikan Islam rasanya tak perlu direspon secara reaktif karena mungkin saja stigma tersebut memang mencerminkan kebenaran substansi pendidikan Islam. Respon terbaik adalah melakukan pembenahan, penggodokan dan perubahan strategi manajerial maupun leaderdhipnya. Perubahan yang dimaksud adalah merevisi strategi konvensional menjadi strategi – strategi transformatif, dimana strategi ini akan memberdayakan potensi – potensi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam menjadi kekuatan yang handal dalam mengawal, menghantarkan dan mewujudkan keberhasilan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam, baik secara fisik maupun kualitasnya.

Peran seorang pemimpin dalam menciptakan iklim yang kondusif dalam menjalankan dan menempuh berbagai strategi demi memajukan lembaga pendidikan Islam sangatlah urgen. Karena keberadaan seorang manajer adalah untuk mengatasi berbagai problem kompleks yang dihadapi lembaga pendidikan Islam.

Seorang Pengasuh pesantren, Kepala Madrasah, Kepala Sekolah Islam, Rektor, Dekan, Ketua dan Direktur harus mempersiapkan solusi - solusi untuk mengatasi berbagai masalah secara *multidimensional* dan bukan hanya terdiam menduduki jabatan

dan menikmati tunjangan. Salah satunya adalah strategi mengatasi problem kepemimpinan itu sendiri.

Fokus tulisan ini adalah bagaimana peranan dan implementasi pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam melakukan manajemen strategi khususnya bagaimana strategi seorang pemimpin dalam mengatasi problem kepemimpinan itu sendiri.

Akan tetapi agar memudahkan dan menghantarkan kita untuk memahami permasalahan yang paling pokok, penulis terlebih dahulu akan menguraikan sekilas tentang definisi Sekolah / Lembaga Pendidikan Islam, teori – teori dalam kepemimpinan, peran pemimpin lembaga pendidikan islam dalam melakukan manajemen strategi dan konsep pemimpin ideal menurut Islam.

Pengertian Sekolah / Lembaga Pendidikan Islam

Menurut bahasa, kata sekolah berasal dari Bahasa Latin *skhole, scola, scolae* atau *skhola* yang memiliki arti: waktu luang atau waktu senggang, dimana ketika itu sekolah adalah kegiatan di waktu luang bagi anak-anak di tengah-tengah kegiatan utama mereka, yaitu bermain dan menghabiskan waktu untuk menikmati masa anak-anak dan remaja. Kegiatan dalam waktu luang itu adalah mempelajari cara berhitung, cara membaca huruf dan mengenal tentang moral (budi pekerti) dan estetika (seni). Untuk mendampingi dalam kegiatan *scola* anak-anak didampingi oleh orang ahli dan mengerti tentang psikologi anak, sehingga memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya kepada anak untuk menciptakan sendiri dunianya melalui berbagai pelajaran di atas (Wikipedia)

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. (menurut tingkatannya, ada) -- *dasar*, -- *lanjutan*, -- *tinggi*; (menurut jurusannya, ada) -- *dagang*, -- *guru*, -- *teknik*, -- *pertanian*, dsb: *keluar* -- , sudah tidak belajar di sekolah lagi; *pernah duduk di bangku* -- , pernah belajar di sekolah; *tidak makan* -- , *cak* tidak mendapat pendidikan di sekolah; tidak terpelajar; **2** waktu atau pertemuan ketika murid diberi pelajaran: -- *mulai pukul setengah delapan pagi*; **3** usaha menuntut kepandaian (ilmu pengetahuan); pelajaran; pengajaran: *ia hendak melanjutkan -- nya ke Jakarta*; -- *nya tinggi*, sudah banyak mendapat pelajaran; *sudah masak* -- *nya*, sudah pandai benar; **4** *cak* belajar di sekolah; pergi ke sekolah; bersekolah: *mengapa engkau tidak -- hari ini?*;

Dalam tradisi Islam, sekolah berubah nama menjadi *madrasah* yang berasal dari kata bahasa arab yang berarti tempat untuk belajar. Sehingga di Indonesia pun sekolah yang memiliki konten kurikulum pembelajaran yang memadukan pelajaran umum dan agama Islam identik dengan nama madrasah atau tetap menggunakan kata sekolah dengan diembel-embeli dengan kata Islam.

Sekolah / madrasah dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah / Kepala Madrasah. Kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah. Jumlah wakil kepala sekolah di setiap sekolah berbeda, tergantung dengan kebutuhannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah / madrasah harus mampu memahami dan mengimplementasikan teori – teori tentang kepemimpinan sehingga bisa menjadi seorang manajer yang baik demi terciptanya lembaga pendidikan yang mumpuni.

Teori – Teori dalam Kepemimpinan

Banyak teori yang telah dikemukakan oleh para ahli manajemen mengenai munculnya seorang pemimpin. Teori yang satu berbeda dengan teori yang lainnya. Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha menerangkan pemimpin dan kelompok yang dipimpinya dapat berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya dan lingkungannya. Para *teoretis* (pakar) kepemimpinan, baik secara sosiologis maupun manajerial telah banyak menawarkan berbagai teori tentang kepemimpinan.

Soerjono Soekanto (1974) mengemukakan lima teori dalam teori kepemimpinan (1986) yaitu : teori lingkungan, teori personal-situasional, teori interaksi, teori humanistik dan teori harapan.

Sedangkan Tannenbaum dan Massarik, dalam tulisannya *Leadership: A Frame of Reference*, mengemukakan beberapa pendekatan dalam melihat teori kepemimpinan, diantaranya *trait approach*, *situational approach*, dan *follower-oriented approach* (1964).

Pamudji (1986) mengemukakan lima teori kepemimpinan yaitu :

1. Teori sifat (*trait theory*)

Berdasarkan teori ini, asumsi dasar yang dimunculkan bahwa kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan terhadap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin terletak kepada kepribadian seseorang (*personality*) pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu dalam perspektif penganut teori sifat, teorinya dapat dikembangkan dengan cara menggali

- karakteristik bawaan pimpinan yang telah terjadi, baik yang berhasil maupun kurang berhasil.
2. Teori lingkungan (*enviromental theory*)
Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin – pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan (Atmosudirdjo; 1976). Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan : *leader are made not born*, pemimpin itu dibentuk, bukan dilahirkan. Dalam perkembangannya, teori ini berasumsi bahwa kepemimpinan akan berhasil jika pemimpin mampu bersikap fleksibel untuk mengubah gayanya agar cocok dengan situasi dan kondisi.
 3. Teori pribadi dan situasi (*personal-situational theory*)
Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan produk terpadunya tiga faktor, yaitu :
 - a. Perangai atau sifat – sifat pribadi pemimpin
 - b. Sifat dari kelompok dan anggotanya
 - c. Kejadian (masalah) yang dihadapi kelompok.Hal ini berarti bahwa tanpa didukung oleh situasi dan kondisi yang kondusif, seseorang tidak akan bisa menjadi pemimpin. Oleh karena itu, teori ini dipandang sebagai perpaduan dari teori lingkungan dan teori sifat.
 4. Teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*)
Merupakan perpaduan antara teori perilaku dan lingkungan. Terori interaksi dan harapan berasumsi bahwa semakin sering terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat pula perasaan saling menyenangkan satu sama lain dan saling memperjelas pengertian atas norma kelompok. Oleh karena itu, dalam teori ini akan terkait beberapa variabel yang satu sama lain tidak terpisahkan, yaitu “variabel aksi, reaksi, interaksi dan perasaan”
 5. Teori pertukaran (*exchange theory*)
Merupakan modifikasi dari teori sifat dan teori perilaku yang berasumsi bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar – menuka, baik antara pemimpin dengan bawahannya maupun antar anggota masing – masing yang saling memberikan kontribusinya. Proses tukar menukar ini menjadikan semua pihak merasa dihargai dan mendapatkan sesuatu yang tidak dimilikinya dan dapat memberikan kontribusi terhadap anggota. Upaya ini dilakukan dengan cara mengembangkan kebiasaan perilaku pemimpinnya, sehingga berpengaruh terhadap anggota dalam keikutsertaan berbagai kebijakan pemimpin.

Proses sosial antara pemimpin dan yang dipimpinnya seperti itu berlangsung terus menerus karena setiap pihak merasa sama – sama memperoleh keuntungan. Pemimpin merasa respon positif dari anggotanya, sehingga kebijakannya dapat terealisasi dan anggota menerima bimbingan dan arahan dari pemimpinnya sehingga terpenuhi kebutuhannya. Istilah lain teori ini disebut dengan teori saling memberi dan menerima (*take and give*) (Atmosudirto; 1976).

Peran Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam dalam Melakukan Manajemen Strategi

Pemimpin memiliki peran yang penting dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, dalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara (Saefullah, 2012). Adapun peran penting pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Pelaku utama yang memberikan contoh dalam melaksanakan berbagai tugas atau program yang telah direncanakan dan disepakati bersama.
2. Berperan sebagai representasi dari semua bawahannya. Citra sebuah organisasi, keluarga, bangsa dan negara, termasuk lembaga pendidikan Islam berada di tangan pemimpinnya.
3. Berperan sebagai pengontrol dan pengawas semua aktifitas bawahannya.
4. Berperan sebagai akar yang menguatkan eksistensi institusi dan bawahannya
5. Pengayom, pengayem dan ngugemi.
6. Pengambil keputusan dan pemecah berbagai masalah yang dihadapi.
7. Tempat mengadu masyarakat dan bawahannya.

Sementara itu, Miftah Toha menyebutkan tiga peranan dari seorang pimpinan, yaitu :

- a. Peranan sebagai *figurehead* yaitu suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal
- b. Peranan sebagai *leader*, yaitu peranan sebagai pemimpin
- c. Peranan sebagai *liaison manager* (pejabat perantara) yaitu peranan untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi. (Toha, 1995)

Konsep Pemimpin Ideal Menurut Islam

Pemimpin yang ideal menurut Islam adalah pemimpin yang memiliki sifat – sifat sebagai berikut :

1. *Adil*, yaitu yang meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah dan bijaksana dalam mengambil keputusan
2. *Amanah*, artinya jujur, bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya. Tidak melakukan pengkhianatan terhadap organisasi/lembaga
3. *Fathonah*, artinya memiliki kecerdasan
4. *Tabligh*, artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka dan menerima saran atau kritik dari bawahannya.
5. *Shidiq*, artinya benar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil, semua yang dikatakan sama dengan apa yang dilakukan.
6. *Qona'ah*, artinya menerima apa adanya, tidak serakah dan pandai berterima kasih kepada sesama dan bersyukur kepada Tuhan. Pemimpin yang qona'ah tidak akan melakukan korupsi dan merugikan orang lain.
7. *Siasah*, yaitu pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.
8. *Sabar*, artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.

Dari Sifat – sifat pemimpin yang telah dikemukakan diatas akan membentuk pribadi pimpinan yang yang ideal, yaitu pimpinan yang mampu mensinergikan kemampuan manajemen dan kemampuan kepemimpinan secara simultan. (Danim, 2009)

Implementasi Strategi dalam Mengatasi Problem Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan merupakan kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan tidak hanya perlu dimiliki oleh orang yang menempati posisi tertentu secara structural (Depag RI, 2004).Kepemimpinan adalah kondisi yang paling strategis dalam lembaga pendidikan Islam. Apabila kondisi kepemimpinannya baik, maka akan berdampak positif terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Sebaliknya, jika kondisi kepemimpinan buruk, maka akan berdampak negatif bagi kelangsungan lembaga pendidikan Islam.

Banyak sekali problem kepemimpinan yang terjadi di lembaga pendidikan Islam. Tanpa disadari problem – problem tersebut akan mengikis eksistensi sebuah lembaga apabila tidak diatasi dengan

strategi yang jitu untuk menyelesaikannya. Berikut ini beberapa problem kepemimpinan dan alternatif strategi untuk mengatasinya (Qomar, 2013).

1. Strategi Menghadapi Suksesi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, adanya kepemimpinan merupakan suatu keniscayaan. Oleh karena itu, ketika seorang pemimpin berhalangan, habis masa jabatannya, atau meninggal dunia maka akan diganti dengan pemimpin yang lain. Proses pergantian pemimpin disebut dengan suksesi kepemimpinan.

Pemimpin dipilih dan diangkat berdasarkan syarat – syarat tertentu yang kompleks dan selektif untuk mendapatkan figur yang terbaik. Sedangkan posisi bawahan tidak dipilih, tidak pernah diangkat dan tidak dikenai syarat – syarat yang ketat. Mekanisme ini dapat dianalogikan dalam kegiatan sholat. Imam sholat harus dipilih dari orang yang terbaik di antara para jama'ah, ilmunya tinggi, perilakunya bai, paling senior, bacaannya fasih dan sebagainya. Namun untuk menjadi makmum tidak harus mempunyai kriteria seperti itu.

Pemimpin harus dipilih dan diangkat setelah melalui persyaratan ketat untuk memperoleh sosok yang memiliki kredibilitas, kapabilitas dan kompetensi. Dia memiliki tanggung jawab besar untuk mengendalikan organisasi, harus bisa menjadi suri tauladan yang baik dalam ucapan maupun perbuatan, mengayomi, bawahan, menghadang gangguan, mengatasi kesulitan dan mempengaruhi perilaku bawahan dan lain sebagainya. Oleh karena itu hanya orang – orang yang memiliki kepribadian yang kuat dan tangguh yang mampu menjadi pemimpin yang baik.

Prinsipnya, pengangkatan pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam bukan untuk menikmati fasilitas yang disediakan, melainkan untuk mengatasi masalah, menggerakkan seluruh tenaga pendidikan dan kependidikan, mensinergikan kerja mereka, mengharmoniskan mereka, membersihkan konflik – konflik yang masih bercokol di antara mereka, merespon tantangan zaman, merumuskan strategi – strategi untuk mencapai kemajuan dan sebagainya.

Pada umumnya, suksesi kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam, berdasarkan warisan dari seseorang atau pendahulu dan diturunkan kepada keturunan atau orang yang masih mempunyai hubungan saudara maupun yang masih mempunyai pertalian darah. Tidak peduli apakah mereka mempunyai,

kredibilitas, kapabilitas ataupun kompetensi, asalkan masih berasal dari saudara tidak menjadi persoalan.

Langkah pembaharuan terhadap budaya semacam itu harus dilakukan demi keberhasilan kemajuan sebuah lembaga pendidikan Islam. Namun langkah pembaharuan ini rawan perlawanan dan permusuan karena implementasinya berlawanan dan bertentangan dengan budaya atau norma – norma yang telah mengakar lama di masyarakat – dalam konteks ini di dalam komunitas lembaga pendidikan Islam.

Suharsimi Arikunto menegaskan bahwa pembaharuan pendidikan sesungguhnya sangat mahal karena mempertaruhkan kekayaan terbesar yang dimiliki oleh suatu bangsa, yakni generasi mudanya. Pembaruan ini mengandung resiko, sebab jika salah menanganinya, kegemilangan hari depan yang didambakan akan berubah menjadi sejarah keruntuhan (Arikunto, 1990).

Di sisi lain, daya tarik posisi pemimpin membuat banyak orang berusaha mengejar dan mencapainya dan sering kali dilakukan dengan cara – cara yang kasar, curang dan menghalalkan segala cara. Tindakan tersebut terjadi karena kepemimpinan hanya dipandang sebagai sumber kenikmatan dan pemenuhan syahwat kekuasaan semata tanpa diimbangi oleh pandangan – pandangan sebaliknya. Kepemimpinan sebenarnya adalah amanat yang sangat berat tanggung jawab dan konsekuensinya.

Kesalahan sosial harus dikedepankan dibandingkan dengan kesalahan individual. Kesalahan individual hanya memberikan manfaat pada diri sendiri, tetapi kesalahan sosial disamping nermanfaat bagi diri sendiri juga memberikan banyak manfaat kepada orang lain. Motiif ibadah sosial dapat menghindarkan mereka dari “ambisi buta” memimpin lembaga pendidikan Islam.

Jika mereka mempunyai motif ibadah sosial dalam suksesi kepemimpinan, maka pemilihan ketua kelas di kalangan siswa patut dijadikan contoh dan model bagi suksesi kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam. Model pemilihan ketua kelas merupakan model pemilihan yang paling sejuak tanpa mengenal sikap jegal – menjegal, bahkan banyak siswa yang cenderung tidak mau menjadi ketua kelas. Mereka yang tidak terpilih akan mendukung kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam.

2. Strategi Mengatasi Konflik Antarpimpinan

Konflik antarpimpinan memiliki konsekuensi – konsekuensi yang sangat mendasar, antara lain perpecahan sebagai kekuatan

sehingga lembaga pendidikan Islam kehilangan kendali. Biasanya perpecahan ini berkembang menjadi kehancuran. Kehancuran tersebut jelas akan menimpa hubungan sosial maupun hubungan kerja, soliditas pimpinan, keharmonisan antarpendidikan, sistem pendidikan, prestasi lembaga, citra lembaga, basis peserta didik, kondisi keuangan dan juga kepercayaan masyarakat.

Motif terjadinya konflik antar pimpinan di lembaga pendidikan Islam tidak jauh di seputar persoalan rebutan jabatan, kewenangan, aset-aset yang dimiliki lembaga, kepemilikan lembaga, peluang untuk menggantikan pimpinan yang ada, kedekatan dengan *top leader* dan sebagainya.

Konflik antar pimpinan di lembaga pendidikan Islam umumnya sangat pelik sebab melibatkan banyak pelaku, keragaman kepentingan dan posisi pelaku konflik yang berada di puncak “gunung organisasi” atau lembaga. Namun upaya pemecahan konflik akut ini bukan suatu yang mustahil, asalkan masih ada kemauan keras untuk menindaklanjutinya.

Lalu bagaimana strategi untuk mengatasi konflik antar pimpinan ini ? Berikut ini langkah – langkah yang bisa ditempuh :

- a. *Tabayyun*, yaitu saling menjelaskan atau mengklarifikasi terhadap keluhan – keluhan dan permasalahan yang dirasakan. Pada tahap ini kedua belah pihak diberikan kesempatan menyampaikan permasalahannya secara leluasa secara bergantian, pihak yang lain harus mendengarkan secara seksama.
- b. *Tafahum*, yaitu saling memahami keluhan – keluhan pihak lain. Pada tahap ini mediator harus mewaspadaikan masing – masing pihak yang ingin menonjolkan keluhannya sendiri menurut penilaiannya secara sepihak. Mengkondisikan dan menciptakan suasana agar kedua pihak bisa memahami perasaan lawannya adalah sesuatu yang penting untuk dilakukan.
- c. *Ta’awun*, yaitu saling menolong, membantu, meminimalisir tuntutan dan mencari penyelesaian yang saling menguntungkan atau *win – win solution*. Mediator harus berusaha dan mampu mencari titik temu di antara keduanya.
- d. *Ittifaq*, yaitu kesediaan mencapai kesepakatan – kesepakatan atau konsensus-konsensus antara kedua belah pihak yang sedang bertikai. Dari kesepakatan ini diharapkan akan membuka lembaran baru untuk bergerak bersama – sama mengembangkan lembaga pendidikan Islam.

- e. *Islah*, yaitu rekonsiliasi atau usaha untuk memulihkan kerukunan dan kedamaian seperti keadaan semula sebelum terjadinya konflik, bisa juga berarti usaha untuk memperbaiki hubungan kedua belah pihak yang berseteru seperti sediakala.

Pendekatan – pendekatan yang dikemukakan di atas memberikan suatu dasar bagi pimpinan organisasi untuk mengatasi konflik yang bisa terjadi sewaktu-waktu dalam organisasi. Strategi-strategi lain yang dapat dipergunakan untuk mengatasi konflik secara praktis antara lain dikemukakan oleh Kilman dan Thomas sebagai berikut :

- a. Pahami atau alami konflik – konflik yang tidak dapat diterima.
- b. Selidiki sumber – sumber konflik, dan
- c. Tentukan cara untuk mengatasi atau intervensi (Kilman and Thomas, 1978)

3. Strategi Menghadapi Pemimpin Otoriter

Demokratisasi pendidikan dewasa ini telah membangkitkan semangat untuk memperjuangkan pendidikan untuk semua lapisan masyarakat. Demokratisasi ini juga berimbas terhadap pelaksanaan manajemen di lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan pendidikan Islam dituntut demokratis dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan pendidikan Islam dan berpartisipasi secara aktif dan intensif dalam membuat keputusan, membuat perencanaan, mengimplementasikan perencanaan menjadi kegiatan riil dan mengevaluasi. Atas dasar itu, kepemimpinan dalam lembaga Islam dituntut transparan dan akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan kepada public.

Dalam merespon gerakan dan gelombang keterbukaan ini, lembaga pendidikan Islam dipandang tidak relevan kalau dipimpin oleh pemimpin otoriter. Dengan pengertian lain, sosok pemimpin otoriter tidak akan dapat mengaktualisasikan system pendidikan demokratis pada tataran realitas di lapangan.

Pemimpin otoriter dalam organisasi menyebabkan minimnya partisipasi bawahan dalam memutuskan suatu kebijakan, minimnya masukan, tidak ada control, tidak ada keseimbangan, bersikap sewenang – wenang, harus dituruti, tidak ada penghargaan terhadap kerja bawahan, sikap kejam, suasana kerja kaku, perasaan tegang, kekhawatiran dimarahi, ketakutan dalam mengambil langkah, timbulnya kemunafikan kerja, lenyapnya kemandirian, tertekan, terbungkamnya gagasan dan berbagai sikap kontraproduktif dan kontraproduktif.

Dalam menghadapi pemimpin otoriter di lingkungan lembaga pendidikan Islam dan untuk meminimalisasi sikap otoriternya maka paling tidak ada langkah-langkah strategis dengan melibatkan 3 pihak, yaitu :

a. Atasan Langsung

Atasan langsung bisa melakukan hal – hal berikut :

- 1) Teguran, supervisi (pengarahan),
- 2) membentuk system operasional kepemimpinan (regulasi) yang mempersempit peluang sikap otoriter
- 3) Melakukan control yang ketat terhadap implementasi system tersebut.

b. Pemimpin itu sendiri

Pimpinan lembaga pendidikan Islam juga seharusnya melakukan hal-hal berikut ini :

- 1) selalu melakukan introspeksi maupun autokritik terhadap sikap otoriternya sendiri dengan mengubah cara – cara memimpinya melalui peningkatan partisipasi bawahan dalam memberikan masukan – masukan terhadap suatu proses keputusan
- 2) memfasilitasi bawahan memiliki kebiasaan berinisiatif
- 3) memberikan informasi yang penting kepada bawahan secara terbuka
- 4) membuat teamwork yang solid dan terbuka
- 5) sering memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menjalankan suatu tugas kedinasan.

c. Bawahan

Bagi bawahan, untuk menghadapi pemimpin otoriter, maka dapat melakukan hal – hal strategis yang dapat mempengaruhi perubahan gaya kepemimpinan otoriter secara evolutif menjadi partisipatif. Tindakan tindakan tersebut antara lain :

- Sering mengajukan usul yang dilakukan secara bergantian tentang peningkatan partisipasi bawahan dalam menggodok proses pengambilan keputusan
- Sering mengajukan usul program – rogram kegiatan baru yang dipandang penting dan strategis
- Sering memberikan masukan yang berharga yang dapat dijadikan pertimbangan dalam mengambil keputusan dan kebijakan
- Sering mengusulkan pengiriman bawahan untuk mengikuti berbagai kegiatan yang dilakukan di luar lembaga

Melalui tiga jalur vertikal tersebut, bakat otoriter pemimpin dapat semakin dikendalikan-bahkan ditekan. Tiga jalur ini akan

menghimpit ruang gerak keotoriteran pimpinan lembaga pendidikan Islam sehingga mereka dapat dikondisikan secara bertahap dan sistematis untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya secara partisipatif. Dengan demikian terbentuklah kepemimpinan yang efektif yaitu suatu bentuk kepemimpinan yang memanfaatkan kerjasama para bawahan untuk mencapai cita – cita organisasi. (Pidarta, 1990)

Kesimpulan

Setiap lembaga, tak terkecuali lembaga pendidikan Islam pasti memiliki pemimpin sebagai ujung tombak pengelola lembaga tersebut. Seorang pimpinan harus memiliki strategi yang jitu untuk merealisasikan tujuan utama dari sebuah lembaga yang dipimpinnya.

Dalam kepemimpinan di suatu lembaga pendidikan Islam pasti akan muncul problem – problem yang mengiringi perjalanan panjang organisasi tersebut. Problem itu terkadang muncul justru pada kepemimpinan itu sendiri. Dan seorang pemimpin yang sukses akan mampu mengatasi problem – problem tersebut secara baik dengan strategi yang elegan.

Tawaran strategi yang kami sajikan diharapkan mampu menjawab persoalan - persoalan yang sering muncul di lembaga pendidikan Islam dalam hal problem kepemimpinan.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, 1990, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta : Rajawali Press
- Atmosoedirdjo, Pamoedji, 1976, *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*, Jakarta : Cetakan TV
- Atmosudirto, Prayudi, 1987, *Administrasi dan Manajemen Umum*, Jakarta : Bina Aksara
- Danim, Sudarwan dan Suparno, 1990, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan : Visi dan Strategi Sukses Era Tehnologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *Program Komputer*
- Kilman, Ralph H. and Kenneth W. Thomas, 1978, *Four Prespective on Conflict Management : An Attributional Framework to Organizing Descriptive and Normative Theory*, New York : Academy of Management Review,
- Pamudji, 1986, *Kepemimpinan Daerah di Indonesia*, Jakarta : Bina Aksara