

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Konsep dan Lingkup Kepemimpinan

a. Pengertian, Makna dan Persyaratan Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen bukanlah merupakan terma yang baru yang sinonim. Seseorang bisa menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer. Seseorang misalnya, bisa melaksanakan fungsi-fungsi simbolik, inspirasional, edukasional dan normatif pemimpin yang mempresentasikan kepentingan organisasi tanpa harus melaksanakan tugas formal manajemen¹. Sebaliknya, seseorang bisa *me-manage* tanpa harus memimpin. Apa kepemimpinan itu? Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal². Artinya, siapapun yang menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, ketika itu pula dia berinteraksi dengan yang mempengaruhi orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri³.

Kepemimpinan juga merupakan suatu fenomena yang kompleks sehingga amat sukar untuk dibuat rumusan yang utuh tentang arti kepemimpinan. Oleh karenanya, tidak ada satu definisi

¹ Tony Bush & Mariana Coleman, *Manajemen Strategis*, h. 64

² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, cet. Ke-2 (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), h. 204

³ *Ibid.*

kepemimpinan pun dapat dirumuskan secara sangat lengkap untuk mengabstraksikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia di dalam organisasi yang memiliki regulasi dan struktur tertentu serta misi yang kompleks.

Untuk memperoleh gambaran tentang arti kepemimpinan, berikut ini dikemukakan beberapa defenisi kepemimpinan menurut beberapa ahli. Hadari Nawawi mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan, tindakan atau tingkah laku orang, dan tindakan/perbuatan baik seseorang atau kelompok yang bergerak ke arah perubahan⁴ yang lebih baik dan maju. D.E.M.C. Farland, sebagaimana dikutip Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan⁵.

Sementara J.M. Pfitffter dalam kutipan Danim mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Sedangkan Wahosumidjo, kepemimpinan diterjemahkan sebagai sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari

⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1983), cet. ke-2, h.

⁵ Sudarwan Danim, *loc. cit.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh⁶. Definisi-definisi di atas memberi gambaran yang luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Kiranya dapat dimaknai sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Aktivitas Pimpinan Pesantren antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien
- 3) Aktivitas Pimpinan Pesantren dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- 4) Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreativitas lain dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.
- 5) Pemimpin selalu berada dalam situasi sosial sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dan individu, atau kelompok dan individu atau kelompok lain.

⁶ Wahjosumijho, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h. 17

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 6) Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Berdasarkan hasil kajian terhadap sejumlah literatur dan sistesis dari diskusi yang dilakukan, terang bahwa untuk menjadi Pimpinan Pesantren yang ideal harus memenuhi persyaratan tertentu. Pimpinan Pesantren ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam hatinya bahwa dia memiliki kelemahan. Misalnya, dia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang. Lebih jauh lagi, baik karena jabatan formal atau karena kepentingan tertentu, seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan⁷ atau sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- 2) Memiliki inteligensi yang tinggi;
- 3) Memiliki fisik yang kuat;
- 4) Berpengalaman luas;
- 5) Percaya diri;
- 6) Dapat menjadi anggota kelompok;
- 7) Adil dan bijaksana;
- 8) Tegas dan berinisiatif;

⁷ Sudarwan Danim, *Op. cit.* h. 205-206

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 9) Berkapasitas membuat keputusan;
- 10) Memiliki kestabilan emosi;
- 11) Sehat jasmani dan rohani;
- 12) Bersifat prospektif.

Berbeda pula jika bercermin kepada George Dunsancon seorang pemimpin terkemuka, kepala Insinyur pemeliharaan pada bengkel British Airways (BA) dan bertanggung jawab atas 1.200 insinyur. Misi perusahaan BA adalah ‘menjadi yang terbaik’, maka sasaran tim George adalah ‘menjadi bengkel pemeliharaan pesawat terbaik di dunia’, Ibu Terasela, ia memerangi kelaparan di India, ia adalah panutan istimewa bagi orang-orang diseluruh dunia, ia lebih banyak berbuat daripada berbicara⁸. Kesamaan mereka adalah memiliki ciri pemimpin yang mendorong untuk bekerja mencapai suatu tujuan yang pasti. Mereka memiliki semua “K⁹”, yaitu :

- 1) Karisma;
- 2) Kepedulian;
- 3) Komitmen;
- 4) Kejelasan;
- 5) Komunikator;
- 6) Konsisten;
- 7) Kreatif;
- 8) Kompeten;

⁸ Mike Pegg, *Kepemimpinan Positif*, terj. Arif Suyoko, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo). cet. ke-1, h. 6

⁹ *Ibid.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 9) Keberanian;
- 10) Kenekatan.

Mereka cukup nekat dengan meyakini bahwa apa yang mereka lakukan dapat mengubah keadaan. Mereka ingin memperbaiki bengkel pesawat terbang atau nasib rakyat kalkuta. Beberapa persyaratan dan rumusan kepemimpinan di atas, cukup membuktikan secara nyata bahwa efektivitas kepemimpinan adalah salah satu syarat utama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan.

Tentu sangat wajar jika dalam prakteknya kepemimpinan dituntut untuk menghadapi dan memahami kompleksitas dan pluralitas anggota yang dipimpin seperti keyakinan, karakter, struktur atau tatanan, sistem, koalisi, interaksi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Karena itu sisi positifnya kepemimpinan dapat dengan mudah menjadi alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan yang menimpa organisasi¹⁰. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan peranan yang sentral dalam organisasi. Karena itu maka kompleksitas dimensi-dimensi kepemimpinan harus dipahami dan dikaji secara utuh dan mendalam sehingga implementasi peran kepemimpinan akan menjadi efektif.

Diantara dimensi-dimensi itu adalah pengertian kepemimpinan, tugas dan fungsi kepemimpinan, efektifitas kepemimpinan, serta

¹⁰ Wahjosumijho, *Op. cit.*, h. 15

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan¹¹. Agar memperoleh gambaran tentang kepemimpinan secara obyektif dan utuh, maka kita perlu melihat konsep kepemimpinan secara umum. Menurut Hadari Nawawi, konsep kepemimpinan termasuk kepemimpinan pendidikan, tidak dapat dilepaskan dari konsep kepemimpinan secara umum¹². Duke sebagaimana yang dikutip oleh Mastuki dkk, melihat kepemimpinan sebagai fenomena *gestalt*, yakni keseluruhan lebih besar daripada bagian-bagiannya. Berbeda dengan Dubin (1968: 385) kepemimpinan terkait dengan penggunaan wewenang dan pembuatan keputusan. Sementara Fiedler (1967: 8) lebih melihat pemimpin sebagai individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kelompok yang terkait dengan tugas¹³.

Dengan definisi di atas, menggambarkan bahwa kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam suatu pendidikan. Dengan demikian maka memperhatikan teori-teori munculnya seseorang menjadi pemimpin dan selektifitas kepemimpinan adalah unsur penting karena merupakan pintu awal menentukan dan menempatkan kepemimpinan yang diharapkan efektif bagi kelangsungan pendidikan. Bagaimana seseorang muncul menjadi

¹¹ *Ibid*, h. 16

¹² Hadari Nawawi, *Op. cit*, h. 78

¹³ Mastuki HS, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), cet. ke-2, h. 23-24

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemimpin, Ordway Tead sebagaimana dikutip Yayat M. Herujito membeda-bedakan antar pemimpin¹⁴:

- 1) Membentuk dirinya sendiri (*Self made man*), yaitu kepemimpinan yang muncul karena kemampuan pada saat-saat yang penting atau situasi tertentu.
- 2) Dipilih oleh pengikut-pengikutnya
- 3) Ditunjuk dari atas atau diangkat. Dengan kata lain, *Headership* misalnya seorang manajer ditunjuk oleh *Board of Direction* untuk memimpin perusahaan atau direktur yang diangkat oleh Komisaris.

Selain itu, ada tiga teori lain yang menyatakan sebagai penyebab seseorang menjadi pemimpin¹⁵.

- 1) Teori Genetis (*heredity theory*)

Disebutkan *Leaders are born and made*, yaitu seseorang menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dalam bakat-bakat kepemimpinan. Secara filosofis ini tergolong dalam pandangan fatalis atau determinatif. Teori ini sangat ekstrim karena berarti menafikan adanya rekayasa atau pengaruh pendidikan yang bisa mengarahkan pada seseorang untuk menjadi pemimpin.

- 2) Teori sosial

Inipun teori ekstrim. Inti ajarannya, *Leader are made and not born*, yaitu setiap orang bisa menjadi pemimpin bila diberikan

¹⁴ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2006), cet. ke-3, h. 199-200

¹⁵ *Ibid.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan dan pengalaman yang cukup. Ini menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan bukan merupakan warisan atau bawaan, melainkan pengaruh lain yang membentuk seseorang menjadi pemimpin.

3) Teori Ekologis

Sebagai reaksi dari kedua hal itu bahwa seorang hanya berhasil menjadi pemimpin yang baik bila ia pada waktu kelahirannya memiliki bakat-bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang dimilikinya.

Terkait dengan hal ini, dikenal beberapa istilah sebagai berikut:

- (1) Pemimpin (*leader*) dengan kegiatannya disebut kepemimpinan (*leadership*)
- (2) Menejer (*manager*) dengan kegiatannya disebut manajemen (*manajement*), dan
- (3) Administrator dengan kegiatannya disebut administrasi.

Tiga hal tersebut di atas dalam realisasinya sulit untuk dibedakan oleh karena memiliki orientasi yang mirip. Tetapi secara teoritis dan praktis keduanya mengandung pengertian yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Secara kualitatif perbedaannya terletak pada luas sempitnya ruang lingkup kegiatan masing-masing. Dalam hal ini kegiatan administrasi mencakup

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ruang lingkup yang paling luas, selanjutnya manajemen dan yang ruang lingkungnya paling sempit adalah kepemimpinan. Meskipun demikian paradigmanya, dalam prakteknya merupakan mata rantai yang saling melengkapi, kepemimpinan sangat berpengaruh dan menentukan kegiatan administrasi dan manajemen pada umumnya, karena pemimpin juga memiliki fungsi manajerial dan administrator.

Karena itu tipe kepemimpinan harus relevan dengan visi dan misi pendidikan dan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masa depan siswa. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah pemimpin yang memiliki visi (*Visionery Leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan¹⁶. Lantas, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Kepemimpinan pendidikan yang visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. John Adair sebagaimana yang dikutip Aan Komariah, mengemukakan ciri-ciri pemimpin yang berkualitas, yaitu :

¹⁶ Aan Komariah dkk, *Visionery Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet. ke-3, h. 82

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Memiliki integritas pribadi;
- b) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnnya;
- c) Mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi;
- d) Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi;
- e) Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.

Hal senada juga disampaikan oleh Kotter, kepemimpinan harus dipegang oleh orang yang baik, yaitu pemimpin yang mampu menggerakkan orang pada satu arah yang benar-benar merupakan minat jangka panjang mereka, bukan menyuruh orang pergi ke jurang, tidak menyia-nyiakan sumber daya mereka yang langka, dan tidak membangun sisi gelap keberadaan mereka sebagai manusia¹⁷.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) merupakan proses mempengaruhi, membimbing, mengawasi tingkah laku setiap orang oleh seseorang dalam organisasi atau lembaga dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai kepemimpinan yang didasarkan pada visi dan misi organisasi. Atau dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah sebagai suatu tindakan nyata dengan tujuan tertentu dengan mempengaruhi aktivitas para anggota atau

¹⁷ *Ibid*, h. 17

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kelompoknya dalam mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi individu-individu di dalamnya dan organisasi yang dipimpinnya. Hal yang mutlak dalam kepemimpinan tentu adalah adanya pemimpin, kelompok yang dipimpin, kegiatan yang mampu menggerakkan, dan tujuan yang hendak dicapai bersama (visi dan misi).

Dalam prakteknya kepemimpinan memiliki beberapa keterlibatan dengan pihak lain. *Pertama*, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para anggota, karyawan atau bawahan, dan staf. Dalam hal ini, idealnya para karyawan atau bawahan harus memiliki kelapangan hati untuk menerima arahan dan bimbingan dari pemimpinnya, selama dalam koridor yang mengarah pada kemajuan lembaga atau instansi di dalamnya. Sebab salah satu fungsi kepemimpinan adalah selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral¹⁸. Adalah disadari bahwa keberadaan anggota atau karyawan adalah merupakan suatu unsur yang mutlak, sebab tanpa mereka proses kepemimpinan apalagi hingga keberhasilan suatu kepemimpinan mustahil akan terwujud.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kekuasaannya, dan tanggung jawabnya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang maksimal sesuai dengan misi dan tujuan organisasi / lembaga yang telah

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003),

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditetapkan, serta responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dengan demikian idealnya organisasi bukan saja diarahkan pada pencapaian tujuan perubahan yang positif dan edukatif tetapi juga mengoptimalkan segenap potensi yang ada di dalamnya.

b. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Dalam kajian ini, secara ekstrem, paham ini menyatakan bahwa apa yang dinamakan pemimpin bawaan adalah tidak ada, semuanya tergantung pada situasi¹⁹. Artinya beberapa situasi akan merangsang terbentuknya kepemimpinan seseorang – situasi yang lain membina kepemimpinan orang lain. Maka yang terpenting dalam hal ini adalah menguasai *ancangan situasional*²⁰. Situasilah yang menentukan bagaimana gaya kepemimpinan itu diterapkan. W.O. Jenkins menerbitkan suatu ringkasan dari 72 buku dan artikel tentang kepemimpinan militer. Dia menyimpulkan bahwa “Kepemimpinan bersifat khusus bagi situasi tertentu yang diamati. Siapa yang menjadi pemimpin dari suatu kelompok tertentu yang melakukan suatu kegiatan tertentu, serta apa ciri-cirinya dalam kasus itu merupakan suatu fungsi dari situasi tertentu...”

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, karena kepemimpinan bekerja lewat orang dan budaya kerja, ia lembut namun panas. Sedangkan manajemen bekerja lewat hirarkhi dan sistem, ia

¹⁹ John Adair, *Menjadi Pemimpin Efektif*, (Jakarta: PT. Giramedia, 1994), cet. ke-3, h.21

²⁰ *Ibid.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lebih keras tapi dingin²¹. Tugas pemimpin sebagai akar kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan Kartini Kartono adalah; memandu, menuntut, membimbing, memberi motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi yang efisien, dan membawa para pengikutnya pada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaannya.

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi, perubahan-perubahan idealis-positif dalam kepemimpinan tetap menjadi suatu keniscayaan untuk menjaga eksistensi dan kemampuan bersaing secara efektif dengan lingkungannya. Sebab banyak perubahan yang dihadapi, semakin perlu pula peran kepemimpinan²².

Sedangkan fungsi pemimpin sebagai ruh kepemimpinan diantaranya adalah :

- 1) Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan;
- 2) Pemimpin adalah wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak di luar organisasi;
- 3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif;
- 4) Pemimpin selaku mediator yang handal, khususnya dalam hubungan kedalam, dan dalam menangani situasi konflik;

²¹ Jhon P. Kotter, *Op. cit.* h. 9

²² *Ibid*, h. 10

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral²³.

Memahami sejumlah fungsi kepemimpinan di atas, meniscayakan bahwa pemimpin bukanlah seseorang yang direkayasa keberadaannya, tetapi lahir dari kemampuan dan kualitasnya menjadi seorang pemimpin. Bila sebaliknya, maka kepemimpinan justru akan mendatangkan perselisihan dalam tubuh organisasi. Tidak salah kiranya slogan dimasyarakat “jika gajah dengan gajah berkelahi, maka pelanduk mati di tengah-tengah”. Dalam hal ini, seekor gajah diibaratkan seorang pemimpin, apabila pemimpin itu terjadi konflik dengan pimpinan lainnya maka mayoritas manusia ibarat pelanduknya akan mati (perannya). Istilah di atas menggambarkan bahwa pemimpin pada setiap eranya, tetap merupakan inspirator dan penggerak utama kultur dan nilai-nilai sosial di masyarakat, yang pada akhirnya akan menentukan baik atau tidaknya sistem kemasyarakatannya.

Tepatlah kiranya, jika dalam rekrutmen kepemimpinan terlebih kepemimpinan dalam pendidikan, dilakukan dengan sangat selektif dengan berbagai persyaratan yang terukur dan sesuai dengan tuntutan kepemimpinan. Hal ini tentu dimaksudkan agar keterpilihan pemimpin benar-benar berdasarkan standar kualifikasi sebagaimana yang telah ditetapkan dan bukan pertimbangan lain seperti faktor kekerabatan dan kepentingan lainnya yang tidak proporsional.

²³ Sondang P. Siagan, *Op. cit*, h. 46-47

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tema lain sebagaimana termaktub di atas adalah bahwa kepemimpinan dapat dikatakan sebagai seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan. Dalam prakteknya para pemimpin memiliki tipe dalam memimpin yang bisa disebabkan oleh beberapa hal dan kepribadian yang dimiliki. Menurut Koorntz (1984) sebagaimana dikutip Burhanudin, ada tiga bentuk kepemimpinan²⁴, yaitu:

1) Tipe otoriter (*autocratic*)

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikirannya dipandang benar, keras kepala, atau rasa “aku” keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan²⁵. Ketika sikap itu dipraktekkan oleh seorang pemimpin, maka itulah yang disebut dengan kepemimpinan otokratik atau kepemimpinan yang otoriter. Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Sehingga berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung

²⁴ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 99

²⁵ Sudarwan Danim, *Op. cit.* h. 212

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib, dan tidak boleh dibantah²⁶.

2) Tipe demokratis atau partisipasi

Inti demokrasi dalam hal ini adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan diri, oleh dan untuk bersama²⁷. Kepemimpinan model ini bertitik tolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu akan tercapai. Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dibagi sesuai dengan keahlian masing-masing. Artinya, pemimpin tipe ini sangat sedikit menggunakan kekuasaannya, bahkan memberikan suatu kebebasan yang tinggi terhadap bawahannya di dalam segala tindakannya²⁸. Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya kepemimpinan dimana pimpinan memainkan “peran permisif”. Istilah permisif berasal dari bahasa Inggris *Permissive* diartikan mengizinkan. Tetapi istilah ini tidak diartikan serba boleh, sehingga tidak demokratis lagi.

3) Tipe Permisif

Kata permisif bisa bermakna serba boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya, dan apatis²⁹. Pemimpin tipe ini tidak mempunyai

²⁶ *Ibid.* h. 213

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Burhanudin, *Op. cit.* h. 100

²⁹ Sudarwan Danim, *Op. cit.* h. 214

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin yang tergolong dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh, dan sebagainya. Implikasinya, bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, dan informasi diterima simpang siur dan tidak konsisten. ‘

Sementara Sondang P. Siagan sebagaimana yang kutip oleh Yayat M. Herujito, pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya digolongkan dalam lima tipe, yaitu otokratis, militeristis, paternalistis, karismatis dan demokratis³⁰.

1) Pemimpin Otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa organisasi yang dipimpinnya adalah miliknya sendiri, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, tergantung pada kekuasaan formalnya, dan dalam menggerakkan bawahannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan *punitif* (bersifat menghukum). Pemimpin model ini tentu ada nilai positifnya, tetapi sisi negatifnya tidak menghargai hak-hak

³⁰ Yayat M. Herujito, *Op. cit.* h. 186-187

asasi manusia dan prinsip organisasi yang sangat dimungkinkan akan membantu kepemimpinan.

2) Pemimpin Militeristis

Karakteristik tipe ini, biasanya menggerakkan bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah, senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi, sukar menerima kritik dari bawahannya, dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Pemimpin Paternalistis

Tipe pemimpin ini, lazimnya menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif daya kreasi dan keputusan, dan sering bersifat maha tahu.

4) Pemimpin Karismatis

Khusus model ini, cukup sulit untuk menentukan kriterianya sebab hingga saat ini belum ditemukan sebab-sebab yang pasti dan indikasi yang kuat, tetapi yang jelas biasanya pemimpin tipe ini memiliki daya tarik yang kuat dan pengikut yang sangat besar, meskipun para pengikutnya seringkali tidak tahu mengapa mereka jadi pengikut.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) Pemimpin Demokratis

Tipe kepemimpinan ini dalam proses menggerakkan bawahannya selalu bertitik tolak pada manusia sebagai makhluk termulia di dunia, sehingga dalam proses kepemimpinannya selalu berusaha mensinkronisasikan antara kepentingan tujuan organisasi dan kepentingan tujuan pribadi bawahannya, senang menerima saran dan pendapat, bahkan kritik dari bawahannya, selalu mengutamakan kerjasama dengan teman kerja dalam mencapai tujuan, selalu berusaha agar bawahannya lebih berhasil, dan berusaha mengembangkan kapasitas dirinya sebagai pemimpin.

Sejalan dengan semakin kompleksnya persoalan budaya dan kecenderungan *stakeholders* pendidikan yang semakin maju dan kritis, maka model kepemimpinan demokratis agaknya sebagai tawaran solusi yang tepat untuk menjawab persoalan-persoalan itu, meskipun dalam kondisi-kondisi tertentu nilai-nilai kepemimpinan lainnya juga masih relevan untuk diberlakukan sesuai dengan tuntutan situasi. Selain itu, model kepemimpinan transformatif dan responsif akhir-akhir ini diyakini bahkan dibuktikan sebagai model kepemimpinan yang efektif dan sukses.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Gaya Kepemimpinan

1) Kepemimpinan Visioner

Pendekatan strategis terhadap manajemen pendidikan tentu memerlukan arahan dan tujuan yang eksplisit. Mendefinisikan visi secara jelas bagi pendidikan atau organisasi merupakan tahap terpenting dalam proses ini. Konsep visi dalam manajemen pendidikan menjadi sangat penting, sebagaimana digambarkan Foreman (1998, hlm. 18):

“Kondisi kontemporer menuntut pemimpin untuk memproses visi masa depan yang lebih jelas bagi dirinya sendiri dan organisasinya, dan mampu mengkomunikasikan atau mendemonstrasikan dirinya sebagai figur yang persuasif dan berpendirian.... Tanpa visi, maka organisasi dan orang-orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen. Visi merupakan ciri khas kepemimpinan”³¹.

Visi menggambarkan masa depan organisasi yang diinginkan. Suatu gambaran tentang apa yang mungkin terjadi, suatu cita-cita khusus bagi pribadi atau organisasi yang merasa tidak puas dengan apa yang sudah ada. Ia merupakan sebuah daftar rencana aksi, dan merefleksikan nilai-nilai utama. Dengan demikian maka dapat dipahami bahwa gagasan tentang visi yang sangat populer saat ini, lebih merupakan klarifikasi dan artikulasi seperangkat nilai... bukan sekedar sebuah gambaran konkrit yang diberikan oleh pimpinan organisasi³².

Gagasan tentang visi bukanlah hal baru, walaupun demikian ia sangat menonjol dalam diskursus kepemimpinan dan manajemen.

³¹ Toni Bush & Marianne Coleman, *Op. cit.* h. 36

³² *Ibid*, h. 37

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Beare et. al. (1993, hlm.157) sebagaimana dikutip Tony Bush menegaskan bahwa :

“Terma Visi” ... bukanlah fenomena baru dalam kepemimpinan. Ia menggambarkan suatu impian atau konstalasi tujuan yang membentuk pikiran setiap perang dari waktu ke waktu. Yang mesti kita ketahui adalah bahwa ia harus melekat pada pikiran para pemimpin yang berhasil dalam mentransformasikan organisasinya”³³.

Pesantren sebagai unit pendidikan harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Perkembangan dan tuntutan itu misalnya perkembangan teknologi, globalisasi yang mempercepat perubahan antar dan lintas sektor serta tempat, era informasi, dan berubah kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan.³⁴ Karena itu maka dalam bentuk visi dalam madrasah, harus dirumuskan oleh komponen madrasah secara lengkap dengan pendekatan obyektif dan responsif serta komitmen untuk menghindari pendekatan ‘top-down’, yang memaksa staf dan pengambil keputusan untuk menerima gagasannya. Artinya visi harus membuat rasa antusias pada diri staf, tidak membuat mereka benci dan tidak partisipasif dalam proses pendidikan sekolah.

Penting kiranya memperhatikan beberapa pedoman tentang pembentukan visi sebagaimana yang ditawarkan Beate et. al, sebagaimana dikutip Tony Bush dalam bukunya Manajemen Strategis Kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Visi seorang pemimpin sekolah mencakup gambaran tentang masa depan sekolah yang diinginkan.

³³ *Ibid*, h. 38.

³⁴ Kunandar, *Guru Profesional, Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 167

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Visi akan membentuk pimpinan tentang apa yang menyebabkan keutamaan atau keunggulan sekolah.
- c. Visi seorang pimpinan sekolah juga mencakup gambaran proses perubahan yang diinginkan mata sekolah lain dan masyarakat secara umum.
- d. Visi seorang pimpinan sekolah juga mencakup gambaran proses perubahan yang diinginkan berdasarkan masa depan terbaik yang hendak dicapai.
- e. Masing-masing aspek visi pendidikan dalam sekolah merefleksikan asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang berbeda-beda tentang watak dan sifat manusia; tujuan pendidikan dalam sekolah; pendekatan-pendekatan terhadap manajemen perubahan.
- f. Dengan demikian akan terbentuk visi pendidikan dalam sekolah yang kompetitif dan merefleksikan banyak hal, yang mencakup perbedaan-perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan.³⁵

Visi juga harus memperhatikan (1) potensi yang dimiliki madrasah, (2) harapan masyarakat yang dilayani madrasah, dan (3) dinamika masyarakat.³⁶ Selaras dengan orientasi dan pengaruh teknologi pendidikan yang semakin mengglobal, secara otomatis hal itu menuntut profesionalisme kepemimpinan pendidikan ideal yang mampu merespon tuntutan pluralitas nilai dan keilmuan untuk kemudian dijadikan inspirasi dalam membuat visi dan misi pendidikan. Salah satu model kepemimpinan yang diyakini efektif untuk hal tersebut adalah pemimpin yang dalam kepemimpinannya didasarkan pada visi yang telah disepakati bersama dengan anggotanya (visioner). Kepemimpinan visioner adalah model kepemimpinan yang didasarkan pada visi organisasi, berbasis pada nilai yang diciptakan dan diyakini oleh anggotanya, demi menciptakan iklim kepemimpinan yang efektif dan terjadinya perubahan.

³⁵ *Ibid*, h. 40.

³⁶ Kunandar, *Op. cit.* h.168.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara umum visi dirumuskan dengan kalimat filosofis, khas, dan mudah diingat. Hal itu dimaksudkan agar visi benar-benar dipahami dan dihayati sehingga pada gilirannya akan menjiwai setiap tugas dan tanggung jawabnya. Idealnya, visi harus mencerminkan profil dan cita-cita madrasah yang:

- a. Berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian;
- b. Sesuai dengan norma dan harapan masyarakat;
- c. Ingin mencapai keunggulan;
- d. Mendorong semangat dan komitmen seluruh warga madrasah;
- e. Mendorong adanya perubahan yang lebih baik;
- f. Mengarahkan langkah-langkah strategis (misi) madrasah.³⁷

Hal di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan visioner adalah salah satu model baru dalam kepemimpinan yang efektif. Efektifitas yang diinginkan tidak saja terbatas dalam lingkup madrasah tetapi meliputi seluruh komponen madrasah yang terkait dengan madrasah. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif³⁸ setidaknya melakukan dua hal, yaitu:

- a. Membuat suatu agenda untuk suatu perubahan yang meliputi: visi organisasi, tujuan jangka panjang, strategi, dan memperhitungkan kekuatan organisasi dan lingkungan yang relevan.
- b. Membangun jaringan yang kuat untuk pelaksanaan, yang meliputi hubungan yang mendukung dengan sumber kekuatan utama, kerjasama tim, kelompok inti yang bermotivasi tinggi, dan kelompok inti yang membuat visi itu menjadi kenyataan.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Jhon P.Kotter, *Op. cit.* h.20

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dua hal di atas, jelas menuntut seorang pemimpin yang memiliki integritas dan militansi yang tangguh, sehingga sungguh-sungguh dan bekerja keras dalam mengemban tanggung jawab kepemimpinannya. Lord Thomson sebagaimana yang dikutip Jhon Adair, memberi wasiat: Jika orang ingin berhasil, maka haruslah berpikir keras sekali, satu persoalan harus dipikirkan sedemikian rupa sehingga tampaknya tidak sebuah aspekpun yang tidak dipertimbangkan³⁹. Bila konsep ini diaplikasikan dalam kepemimpinan madrasah tentu akan melahirkan model pemimpin yang konstruktif untuk membawa perubahan yang signifikan dengan tuntutan masyarakat. Dari paparan di atas kiranya dapat dipahami bahwa unsur-unsur penting dan menentukan dalam kepemimpinan visioner, adalah :

- a. Kepemimpinan berdasarkan visi
- b. Nilai organisasi sebagai pijakan
- c. Transformasi visi pada seluruh anggota, yang meliputi: berbagai visi, memberdayakan individu, pengakuan kinerja, dan menghargai kinerja
- d. Adanya komunikasi untuk menggalang komitmen
- e. Adanya pemimpin yang transformatif.⁴⁰

Memahami materi dalam unsur-unsur kepemimpinan visioner di atas agaknya model kepemimpinan yang demokratis secara umum kemudian diimbangi dengan model transformatif, karismatik, dan responsif adalah solusi terbaik untuk mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang efektif. Dengan kombinasi model

³⁹ Jhon Adair, *Menjadi Pemimpin Efektif*, cet. Ke-3. (Jakarta: PT Gramedia, 1994), h.

⁴⁰ Sondang P. Siagian, *Op. cit.* h. 234.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepemimpinan itu yang implementasinya sesuai dengan situasi yang melingkupi, maka visi dan misi pendidikan dirumuskan secara bersama, dilaksanakan secara bersama-sama dan untuk tujuan kebersamaan pula. Sasaran yang akan dicapai adalah kepentingan yang mewakili seluruh komponen Pondok Pesantren meliputi; Guru, karyawan, orang tua, siswa, masyarakat, dan pemerintah. Mereka juga harus pro-aktif untuk mewujudkannya.

2) Kepemimpinan Pendidikan Efektif

Sebagaimana disebut di atas bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kredibilitas dan tanggung jawabnya mampu memotivasi dan menginspirasi serta mengarahkan pengikutnya mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi organisasi/lembaga yang telah ditetapkan, dengan penuh ketulusan dan tanpa merasa dipengaruhi apalagi diintimidasi oleh pimpinan. Kinerja yang ideal adalah kinerja yang bertolak dari panggilan jiwa, dikerjakan secara tulus dan proporsional serta berorientasi pada profesional. Kenneth Harris dari the observer sebagaimana dikutip Jhon Adair, dalam suatu wawancara dengan Sir Ernest Woodrover ketua Unilever 1970 dinyatakan bahwa, “Tidak ada suatu kualitas tunggal, namun kualitas yang mutlak dan terpenting adalah integritas.”⁴¹

Hikmah dari wawancara di atas, diantaranya adalah bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi termasuk pendidikan

⁴¹ Jhon Adair, *Op. cit.* h. 17

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lebih ditentukan oleh kemampuan membangun integritas bawahannya dan bukan karena kebangsawanan apalagi otoritasnya. Sebab yang terpenting dari kepemimpinan adalah kemampuan membangun integritas dan militansi bawahannya. Karena itu bila mencapai suatu titik keberhasilan, maka keberhasilan itu merupakan hasil kerja kolektif dalam suatu organisasi. Hanya saja dalam upaya mewujudkan integritas itu, diantaranya adalah bertolak dari kerja keras dari seorang pemimpin yang kemudian ditransformasikan kepada anggotanya untuk ditaati.

Diskursus kepemimpinan yang efektif tentu merupakan sesuatu yang urgen dan diharapkan dalam setiap pendidikan, karena potensi-potensi karakteristik sekolah yang serba pluralistik jelas meniscayakan kepemimpinan yang bukan saja mampu menggerakkan bawahannya pada kinerja yang optimal tetapi juga keteladanan yang mengilhami kinerja yang tulus. Apalagi pengaruh globalisasi yang semakin kompleks dan mengubah dunia menjadi sebuah dusun, jelas berpengaruh terhadap maju mundurnya pendidikan. Dan dari realitas itulah, tentu pendidikan menuntut kepemimpinan yang mampu merespon hal itu secara positif, selektif, dan inovatif.

Tentang efektifitas kepemimpinan, ada model skema sederhana tapi gemilang yang oleh Jhon Adair disebut dengan tiga lingkaran. Ketiga lingkaran dimaksud adalah menyelesaikan tugas, membina dan memelihara kelompok dan mengembangkan pribadi. Ketiga lingkaran ini merupakan unsur primer yang saling terkait dan berpengaruh terhadap

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

efektifitas kepemimpinan, sebab ketiganya merupakan kegiatan inti sekaligus ruh bagi kelangsungan suatu kepemimpinan. Selanjutnya, kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan responsif adalah model kepemimpinan yang cukup baru tetapi diyakini dan dibuktikan mengantikan keberhasilan pendidikan.

a. Kepemimpinan Transformatif

Hasil Studi Burns (1978) sebagaimana yang dikutip Mastuki HS dkk, tentang kepemimpinan dari waktu ke waktu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang paling sukses untuk melakukan perubahan adalah mereka yang telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional.⁴² Dijelaskan bahwa mereka selalu sukses dalam meningkatkan komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas kelembagaan sehingga mereka benar-benar memiliki kewajiban moral. Oleh karena itu, kapasitas kepemimpinan ini patut dikembangkan di setiap pendidikan yang mendambakan kualitasnya lebih baik. Hal itu sangat wajar, karena sebagaimana diungkapkan Beare, Caldweel & Milikan (1989: 108-118) dalam kutipan Mastuki, diantara karakteristik pemimpin transformatif⁴³ adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kapasitas kebersamaan dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga.
- 2) Memiliki jati diri (*persoalan platform*) yang mewarnai tindakan/prilaku.

⁴² Mastuki HS, at. al. *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), cet. ke-2, h. 41

⁴³ *Ibid*, h.42.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen di kalangan staf, murid, orang tua dan pihak lain dalam komuitas sekolah.
- 4) Menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik dan kultural.
- 5) Mengikuti dan merespon trend dan isu, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional dan internasional, dan mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinnya.
- 6) Memperdayakan staf dan komunitas sekolah dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.

Dengan enam kriteria ideal itu, maka untuk mewujudkan pimpinan yang tranformatif bukan saja dari figur yang memiliki wawasan keilmuan dan pengalaman yang tinggi dalam kepemimpinan, tetapi juga kemampuan dalam menjalin hubungan yang produktif dengan lintas yang tidak terb atas, tetapi memiliki akses dan kepedulian terhadap kemajuan madrasah. Untuk rekrutmen pemimpin model ini, tentu dilakukan dengan penuh selektifitas dan dengan kriteria yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan.

b. Kepemimpinan Responsif

Model kepemimpinan ini adalah bagian dari kepemimpinan tranformatif, yang dalam implementasinya memahami dan tanggap terhadap kebutuhan siswa, komunitas madrasah dan masyarakat luas.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berkaitan dengan kepemimpinan efektif terlebih kepemimpinan visioner, hal ini sangat penting mengingat responsifitas adalah bagian dari potensi dan ide dasar terwujudnya kepemimpinan yang efektif. Di sisi lain, lembaga madrasah disamping berdiri di atas kewenangan civitas madrasah juga tidak bisa dilepaskan dengan peran seta masyarakat berikut siswanya.

Indikasi adanya gejala responsif adalah kepala madrasah menyampaikan informasi-informasi penting tentang kepercayaan yang diberikan kepada kepala sekolah madrasah, berkaitan dengan tugas kepemimpinannya. Dalam prakteknya, yang perlu disampaikan oleh kepala madrasah antara lain: maksud di selenggarakannya madrasah, kualifikasi guru, metode pembelajaran, indikator-indikator keberhasilan dan lain-lain yang dianggap perlu.⁴⁴

Hal lain yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan adalah keteladanan dan loyalitas terhadap nilai-nilai sosial keagamaan, seperti: kesantunan ucapan dan tindakan, gaya hidup sehat, kesederhanaan, kedisiplinan, etos kerja dan perhatian yang tinggi terhadap anggota sebagai tanggung jawabnya. Selain itu, metode memberdayakan anggotanya secara proporsional, seperti metode persuasif, metode implikatif juga merupakan langkah praktis yang mendukung. Dalam konsep pendidikan Islam, keteladanan adalah unsur yang vital dalam mengantarkan suksesnya kepemimpinan, sebagaimana

⁴⁴ *Ibid*, h. 43.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keteladanan Rasulullah dalam merombak peradaban dunia menjadi peradaban yang hakiki.

3) Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan adalah kepemimpinan pendidikan yang menurut Syafaruddin berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya memengaruhi sumber daya personal pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan.⁴⁵

Dirawat⁴⁶ menjelaskan kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Kepemimpinan pendidikan di sekolah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu, pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pendidikan. Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu riil dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah pendidikan yang ada di sekolah. Terakhir adalah peningkatan mutu dengan

⁴⁵ Syafaruddin.. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. (Ciputat : Ciputat Press, 2005) h.160

⁴⁶ Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. (Surabaya : Usaha Nasional. 1986), h. 33

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membangun prasarana yang diperlukan untuk penjaminan kegiatan peningkatan mutu pendidikan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosa penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan yang telah diraih.⁴⁷

Kepemimpinan sekolah bermutu terpadu menuntut adanya pemimpin transformasional, yang jika diadaptasi dari Timpe diidentifikasi dan diasosiasikan memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh stakeholders. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, jika sekolah itu telah bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.⁴⁸

Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terpadu membutuhkan kepemimpinan sekolah efektif, yaitu yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif

⁴⁷ J.M. Juran, *Juran an Leadership for Quality*. (USA : Juran Institute, 1989), Inc, h. 23-24.

⁴⁸ A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management Leadership*. (NewYork : Kend Publishing, 1987), Inv, h. 342-344.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
5. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.⁴⁹

Diantara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, salah satu pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah, dimana ia termasuk kategori pemimpin resmi (*formal leader*) dilihat dari segi posisi dan sistem pengangkatannya.⁵⁰ Selain itu, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Sehingga ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

⁴⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung : PT Remaja Rosyda Karya, 2003), h. 126

⁵⁰ Dirawat, dkk. *Op. cit.* h. 37

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan tidak dapat dipisahkan dari peran kepala sekolah. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri.

Selain itu, kepala sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Soepardi bahwa : “ Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan prilaku nakal peserta didik “. ⁵¹Sehubungan dengan hal tersebut kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu harus memiliki persiapan memadai baik persiapan dasar, persiapan fundamental maupun persiapan teknis.⁵² Dengan banyaknya tanggung jawab, kepala sekolah memerlukan pembantu atau pendamping untuk melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Berkaitan dengan itu, maka fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan para siswa dapat belajar dengan baik.⁵³

⁵¹ Soepardi, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : P2LPTK, 1998), h. 346

⁵² Hendiyat Soetopo dkk, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 23

⁵³ *Ibid*, h.19.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain fungsi/peran tersebut, kepala sekolah juga berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS) .⁵⁴

Menurut E. Mulyasa bahwa dalam perkembangan selanjutnya sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman serta adanya paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah harus mampu berfungsi (berperan) sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).⁵⁵

Sebagai contoh sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Hal ini lebih ditegaskan oleh Veithzal Rifai mengutip pendapat Hendry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan, dan dewasa ini disebut juga dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.⁵⁶

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas (EMASLIM), secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

⁵⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan,. *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* . (Jakarta : Proyek Pembinaan Sarana Prasarana Pendidikan dan Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan, 1996-1997), h. 5

⁵⁵ E. Mulyasa, *Op. cit.* h. 98

⁵⁶ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2000), h. 204

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Pondok Pesantren

a. Pengertian

Zamakhyari Dhofier menyatakan bahwa kata pesantren berasal dari kata santri, dengan awalan pe, dan akhiran an, berarti tempat tinggal santri. Dan istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang disebut dari bambu, atau barangkali berasal dari kata Arab fundug, yang berarti hotel atau asrama.⁵⁷ Soegarda Poerbakawatja juga menjelaskan pesantren berasal dari kata santri, yaitu seorang yang belajar agama Islam, dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama islam.⁵⁸ Senada dengan pendapat kedua tokoh di atas, Manfred Ziamek menyebutkan bahwa asal etimologi dari pesantren adalah pesantri-an “tempat santri”. Santri atau murid (umumnya sangat berbeda-beda) mendapat pelajaran dari pimpinan pesantren (kiai) dan para guru (ulama atau ustadz). Pelajaran mencakup berbagai bidang tentang pengetahuan Islam.⁵⁹

Istilah Pesantren di Jawa termasuk Sunda dan Madura menggunakan istilah pesantren, pondok atau Pondok Pesantren. Sedangkan di Aceh dikenal dengan istilah dayah atau rangkang atau meunasah dan di

⁵⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta : LP3ES, 1982), h.18.

⁵⁸ Soegarda Poerbakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1976), h. 223.

⁵⁹ Manfred Ziamek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : LP3ES, 1985), h.16.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Minangkabau disebut surau.⁶⁰ Khusus Pondok Pesantren yang ada di Jawa, struktur bangunannya seperti padepokan atau “kobongan” sebuah rumah yang terdiri dari beberapa kamar. Masing-masing kamar biasanya dihuni sekitar 30 orang.⁶¹

Nurcholish Madjid, sebagaimana dikutip oleh Yasmadi mengartikan bahwa kata pesantren berasal dari kata santri, pertama, pendapat yang mengatakan bahwa “santri” berasal dari perkataan “sastri”, sebuah kata dari bahasa sanskerta yang artinya melek huruf. Kedua, pendapat yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata “cantik”, berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap.⁶²

Lebih lanjut Sukamto,⁶³ menyatakan bahwa Pondok Pesantren merupakan lembaga Islam tradisional yang kelahirannya tidak saja terbatas pada bidang-bidang pendidikan, melainkan sebagai lembaga sosial keagamaan. Kelahirannya berkaitan erat dengan kondisi lingkungan suatu komunitas tertentu, sehingga bentuk dan fasilitas yang dimiliki tidak jauh dari kondisi masyarakat tersebut. Dengan demikian, pesantren adalah tempat tinggal santri yang dibangun secara sederhana untuk mendalami

⁶⁰ Ismail SM, “Pengembangan Pesantren Tradisional”, dalam Ismail SM, dkk, Ed., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar, 2002) h.50.

⁶¹ Amin Haedari, *Panorama Pesantren dalam Cakrawala Modern*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h.7.

⁶² Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h.61-62.

⁶³ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), h.139-140.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ilmu pengetahuan agama agar santri tersebut kelak menjadi manusia yang baik dan menjadikan orang yang suka menolong di antara sesama manusia.

Dalam pemakaian sehari-hari, istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi Pondok Pesantren. Secara esensial, semua istilah ini mengandung makna yang sama, kecuali sedikit perbedaan. Asrama yang menjadi penginapan santri sehari-hari dapat dipandang sebagai pembeda antara pondok dan pesantren. Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren menjadi Pondok Pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Namun penyebutan Pondok Pesantren dianggap kurang jami' ma'na (singkat-padat). Selagi pengertiannya dapat diwakili istilah yang lebih singkat, para peneliti lebih cenderung menggunakannya dan meninggalkan istilah yang panjang. Maka pesantren lebih tepat digunakan untuk menggantikan pondok dan Pondok Pesantren.⁶⁴ Dalam penelitian ini, pesantren didefinisikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam dan didukung asrama sebagai tempat tinggal santri yang bersifat permanen.

b. Tujuan Pesantren

Tujuan pendidikan pesantren merupakan bagian yang harus dimiliki, karena tujuan pendidikan merupakan bagian terpadu dari faktor-faktor

⁶⁴ Mujamin Qomar, *Pesantren, dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, tt), h.1-2.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan. Namun ironinya, banyak pesantren yang belum memiliki tujuan dalam bentuk tertulis, tujuan yang dimilikinya hanya ada dalam angan-angan. Jadi pada dasarnya semua pesantren memiliki tujuan, hanya saja tidak dituangkan dalam bentuk tulisan.⁶⁵

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa kiai di berbagai pesantren yang memiliki latar belakang dan visi yang berlainan, Mastuhu merangkum bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat tetapi rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti sunnah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama dan menegakkan Islam dan kejayaan umat islam di tengah-tengah masyarakat ('izzul Islam wal Muslimin), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan kepribadian yang ingin dituju ialah kepribadian muhsin, bukan sekedar muslim.⁶⁶

Hasbullah menyimpulkan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekan moral agama Islam

⁶⁵ *Ibid*, h.. 3.

⁶⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Islam: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), h. 56

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.⁶⁷ Tujuan pesantren yang lebih luas dengan tetap mempertahankan hakikatnya dan diharapkan menjadi tujuan pesantren secara nasional pernah diputuskan dalam Muiyawah/Lokakarya Intensifikasi Pengembangan Pondok Pesantren di Jakarta yang berlangsung pada 2 s/d 6 Mei 1978:

Tujuan umum pesantren adalah membina warga negara agar berkepribadian Muslim sesuai dengan ajaran-ajaran Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat, dan negara.⁶⁸

Selanjutnya tujuan khusus pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Mendidik santri untuk menjadi seorang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, ketrampilan dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila.
- b. Mendidik santri untuk menjadi manusia Muslim selaku kader - kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan sejarah Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan bertanggungjawab kepada pembangunan bangsa dan negara.
- d. Mendidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedesaan/masyarakat lingkungannya).
- e. Mendidik santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual.
- f. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat dalam rangka pembangunan masyarakat bangsa.⁶⁹

Berdasarkan beberapa tujuan yang dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pesantren adalah membentuk kepribadian muslim yang menguasai ajaran-ajaran Islam dan mengamalkannya

⁶⁷ Hasbullah, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), h. 44

⁶⁸ Mujamil Qomar, *Op. cit.* h. 6

⁶⁹ *Ibid*, h. 6-7

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam kehidupan sehari-hari, sehingga bermanfaat bagi agama, masyarakat, dan negara.

c. Unsur-Unsur Pesantren

Unsur-unsur pesantren menurut Zamakhsyari Dhofier ada lima, yaitu pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab Islam klasik dan kiai.⁷⁰ Artinya bahwa suatu lembaga pengajian yang telah berkembang dapat berubah statusnya menjadi pesantren, bila terdiri lima unsur tersebut.

1) Pondok

Keberadaan pondok atau asrama bagi para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakan dengan sistem pendidikan lain. Pondok atau asrama santri itu biasanya berada di lingkungan yang dekat dengan rumah kiai dan masjid pesantren.⁷¹ Hal itu menggambarkan kesederhanaan yang menjadi ciri khas dari kesederhanaan santri di pesantren.

2) Masjid

Masjid merupakan tempat untuk melaksanakan sholat dan di masjid juga merupakan tempat kegiatan pesantren dilaksanakan, baik yang berkaitan dengan ibadah, shalat berjama'ah, zikir, wirid, do'a, i'tikaf, dan juga kegiatan belajar-mengajar. Kata masjid diambil dari bahasa arab yang berarti tempat sujud. Sedang arti sujud adalah lambang ketaatan hamba kepada Tuhannya (Allah).

⁷⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Op, cit*, h. 44

⁷¹ *Ibid.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Maka dari itu, masjid merupakan tempat yang mulia yang harus dijaga kebersihannya dari barang-barang najis maupun barang yang kotor. Masjid dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah, sembahyang jum'at, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.

M. Bahri Ghozali mengartikan bahwa masjid dalam pesantren dijadikan ajang atau sentral kegiatan pendidikan Islam baik dalam pengertian modern maupun tradisional. Dalam konteks yang lebih jauh masjidlah yang menjadi pesantren pertama, tempat belangsungnya proses belajar mengajar adalah masjid.⁷² Dengan demikian, menunjukkan bahwa keberadaan masjid atau tempat ibadah merupakan unsur penting dalam suatu pesantren yang perlu ada.

3) Santri

Santri merupakan elemen penting dalam suatu pesantren. Keberadaan santri menjadi modal sosial bagi masyarakat pesantren, karena ia akan menjadi penerus syi'ar Islam ke masyarakat. Menurut tradisi pesantren terdapat dua kelompok santri:⁷³

- (1) Santri mukim yaitu santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap di pesantren. Santri mukim yang paling lama

⁷² M. Bahri Ghozali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2003), h.19

⁷³ Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah, dan Madrasah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), h. 15

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tinggal di pesantren biasanya merupakan satu kelompok sendiri yang memegang tanggungjawab mengajar santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah.

- (2) Santri kalong yaitu santri yang berasal dari desa-desa di sekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajarannya di pesantren, mereka bolak balik dari rumah sendiri.

Pergi dan menetap ke sebuah pesantren yang jauh dan masyhur merupakan suatu keistimewaan bagi seorang santri yang penuh dengan cita-cita. Ia harus memiliki keberanian yang cukup, penuh ambisi, dapat menahan perasaan rindu kepada keluarga maupun teman-teman sekampungnya, sebab setelah selesai belajar di pesantren ia diharapkan menjadi seorang alim yang dapat mengajar kitab-kitab dan memimpin masyarakat dalam kegiatan keagamaan. Ia juga diharapkan dapat memberikan nasehat-nasehat mengenai persoalan-persoalan kehidupan individual dan masyarakat yang bersangkutan-paut erat dengan agama.

4) Pengajaran Kitab-Kitab Klasik

Pengajaran kitab-kitab klasik merupakan hal paling penting dalam suatu pesantren. Kitab-kitab Islam yang lebih populer dengan sebutan kitab kuning, ditulis oleh ulama-ulama Islam pada zaman pertengahan. Kepintaran dan kemahiran seorang santri diukur dari kemampuannya membaca serta men-*syarah*-kan

(menjelaskan) isi kandungan kitab-kitab tersebut. Agar bisa membaca dan memahami suatu kitab dengan benar, seorang santri dituntut terlebih dahulu untuk memahami dengan baik ilmu-ilmu bantu seperti nahwu, saraf, balagah, ma'ani, bayan, dan lain sebagainya.

Tujuan utama pengajaran kitab-kitab klasik ini ialah untuk mendidik calon-calon ulama. Para santri yang tinggal di pesantren untuk jangka waktu pendek (misalnya kurang dari satu tahun) dan tidak bercita-cita menjadi ulama mempunyai tujuan untuk mencari pengalaman dalam hal pendalaman perasaan keagamaan. Kebiasaan semacam ini terlebih-lebih dijalani pada waktu bulan Ramadhan, sewaktu umat Islam diwajibkan berpuasa dan menambah amalan-amalan ibadah, antara lain sembahyang sunat, membaca Al-Qur'an dan mengikuti pengajian.

Kitab-kitab klasik yang biasanya diajarkan di pesantren dapat digolongkan kedalam 8 kelompok: nahwu (*syntax*) dan saraf (*morfologi*), fiqh, ushul fiqh, hadis, tafsir, tauhid, tasawuf, tarikh, dan balagah.⁷⁴ Kitab-kitab tersebut meliputi teks yang pendek sampai teks yang terdiri dari berlijid-lijid tebal mengenai hadist, tafsir, fiqh, ushul fiqh, dan tasawuf.

⁷⁴ Zamakhyari Dhofier, *Op. cit*, h.50.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) Kiai

Keberadaan seorang kiai dalam lingkungan sebuah pesantren, adalah laksana jantung bagi kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya julukan kiai, karena dialah perintis pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin dan terkadang juga pemilik tunggal sebuah pesantren. Itulah sebabnya, banyak pesantren akhirnya bubar, lantaran ditinggal wafat kiainya, sementara dia tidak memiliki keturunan yang dapat meneruskan perjuangannya.

Gelar atau sebutan kiai, biasanya diperoleh seseorang berkat kedalaman ilmu keagamaannya, kesungguhan perjuangannya untuk kepentingan umat, keikhlasannya, keteladanannya ditengah umat, kekhususannya dalam beribadah, dan kewibawaannya sebagai pemimpin. Sebagaimana dikemukakan oleh A. Mukti Ali,⁷⁵ karena faktor pendidikan semata tidak menjamin bagi seseorang untuk memperoleh predikat kiai, melainkan faktor bakat dan seleksi alamiah yang lebih menentukannya.

Menurut asal-usulnya perkataan kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda :

- 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat; umpamanya, “Kiai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Keraton Yogyakarta;
- 2) Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya;

⁷⁵ H. Mukti Ali, *Pondok Pesantren Dalam Sistem Pendidikan Nasional, dalam Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. (Jakarta: Penerbit Rajawali, 1987), h.15

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Selain gelar Kiai, ia juga sering disebut seorang alim (orang yang mendalam pengetahuan Islamnya).⁷⁶

Sebutan kiai untuk pendiri dan pemimpin Pondok Pesantren ini berasal dari daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah, namun kini sebutan ini telah mulai populer di Jawa Barat, Jakarta dan daerah-daerah lain di luar Jawa. Kiai pendiri dan pemimpin Pondok Pesantren di Jawa Barat disebut dengan *Ajengan*, di Sumatera Barat disebut *Abuya*, di Aceh disebut *Encik* di Madura disebut *Bandara* yang disingkat dengan *Ra*⁷⁷.

Sementara sosok seorang Kiai menurut Sukamto merupakan orang yang memiliki lembaga Pondok Pesantren dan menguasai pengetahuan agama serta secara konsisten menjalankan ajaran-ajaran agama Islam. Dengan demikian, Kiai sebagai pengasuh dalam pesantren memiliki kehormatan yang tinggi, hal ini disebabkan Kiai memiliki kemampuan dalam mendalami atau memahami ilmu agama Islam⁷⁸.

Ungkapan di atas berbeda dengan pandangan Ali Maschan Moesa yang menyatakan bahwa kelebihan pengetahuan agama Islam yang dimiliki seorang Kiai seringkali dilihat sebagai orang yang

⁷⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Op. cit.* h.55.

⁷⁷ M. Dawan Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta : LP3ES, 1988), h. 41

⁷⁸ Sukamto, *Op. cit.* h. 85

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam. Beliau dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh orang awam. Dengan begitu, lembaga pesantren tidak akan memiliki nilai apa-apa, bila tidak didukung oleh kepribadian seorang Kiai dan keilmuan agama yang dimilikinya⁷⁹.

Predikat Kiai adalah sebutan yang diberikan oleh masyarakat yang mengakui kealimannya, menyaksikan peranan dan merasakan jasanya serta menerima tuntutan serta kepemimpinannya, bukan diperoleh dari sekolah. Oleh karena itu maka sebagian Pondok Pesantren besar tetap tidak memberikan ijazah, karena hal itu dianggap kurang penting dan lebih penting adalah kealiman, keshalehan dan kecakapan santri. Dan kemudian masyarakatlah yang akan memberikan ijazah⁸⁰.

Di tengah-tengah masyarakat luas, seorang Kiai biasanya dipandang sebagai sesepuh, atau figur yang dituakan. Karenanya selain berperan sebagai pemberi nasehat dalam berbagai aspek dan persoalan kehidupan juga ada kalanya yang dikenal memiliki keahlian untuk memberikan semacam obat dan do'a bila salah seorang anggota masyarakat mengalami musibah misalnya sakit. Dari sinilah latar belakangnya, sehingga Kiai pada umumnya dikenal sebagai tokoh kunci, yang kata-kata keputusannya dipegang teguh

⁷⁹ Ali Maschan Moesa. *Kiai dan Politik*, (Surabaya: LEPKISS, 1999), h. 1

⁸⁰ M. Habib Chirzin, *Agama, Ilmu dan Pesantren*, dalam M. Dawan Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, h. 92

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kalangan tertentu, lebih dari keputusan mereka terhadap pemimpin formal sekalipun.

Selain kelima unsur pesantren yang telah disebutkan di atas diperlukan unsur-unsur lain untuk menunjang pembelajaran di pesantren sesuai dengan perkembangan dan kemajuan peradaban. M. Arifin menegaskan bahwa sistem pendidikan pesantren harus meliputi infrastruktur maupun suprastruktur penunjang. Infrastruktur meliputi perangkat lunak (*software*), seperti kurikulum, metode pembelajaran dan perangkat keras (*hardware*), seperti bangunan pondok, masjid, sarana dan prasarana belajar (laboratorium, komputer, perpustakaan, dan tempat praktikum lainnya). Sedangkan suprastruktur pesantren meliputi yayasan, kiai, santri, ustadz, pengasuh dan para pembantu kiai atau ustadz⁸¹.

Pendapat M. Arifin tersebut tidak jauh berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mastuhu yang mengklarifikasikan perangkat pesantren meliputi aktor atau pelaku seperti kiai dan santri. Perangkat keras pesantren meliputi masjid, asrama, pondok, rumah kiai, dan sebagainya, sementara perangkat lunaknya adalah tujuan, kurikulum, metode pembelajaran, evaluasi, dan alat-alat penunjang pendidikan lainnya⁸².

Bertolak dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap pesantren memiliki unsur yang berbeda-beda, tergantung pada tingkat besar, kecil, elemen-elemennya cukup dengan kiai, santri, asrama/pondok, masjid,

⁸¹ M. Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta : Bina Aksara, 1995, h.257

⁸² Mastuhu, *Op, cit.* h.55-56

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengajian kitab-kitab klasik, dan metode pengajaran. Sedangkan untuk pesantren besar, perlu ditambah lagi dengan unsur-unsur lain seperti para ustadz sebagai pembantu kiai dalam pengajaran, bangunan (gedung) sekolah atau madrasah, pengurus, manajemen, organisasi, tata tertib, dan lain sebagainya disesuaikan dengan kebutuhan pesantren.

d. Perkembangan dan Tipologi Pesantren

Pesantren dalam perkembangannya memang sangat pesat, pada zaman Belanda saja jumlah pesantren di Indonesia besar kecil tercatat sebanyak 20.000 buah. Perkembangan selanjutnya mengalami pasang surut, ada daerah tertentu yang membuka pesantren baru, ada pula pesantren di daerah lain yang bubar karena tidak begitu terawat lagi. Tetapi perkembangan yang paling akhir, dunia pesantren menampilkan trend lain. Di samping masih ada yang mempertahankan sistem tradisionalnya, sebagian pesantren telah membuka sistem madrasah, sekolah umum, bahkan ada diantaranya yang membuka semacam lembaga pendidikan kejuruan seperti bidang pertanian, peternakan, pertukangan, teknik dan sebagainya⁸³.

Persentuhan pesantren dengan madrasah mulai terjadi pada akhir abad XIX, dan semakin nyata pada awal abad XX. Berkembangnya model pendidikan Islam dari sistem pesantren ke sistem madrasah ini terjadi karena pengaruh sistem madrasah yang telah berkembang lebih dahulu di Timur Tengah. Pada akhir abad XIX dan awal abad XX,

⁸³ Hasbullah, *Op. cit.* h.43

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

banyak umat Islam Indonesia yang belajar dan mencari ilmu ke negeri aslinya, di Timur Tengah. Sebagian mereka ada yang tetap bermukim di sana, dan sebagian kembali ke tanah air⁸⁴.

Mereka yang kembali ke tanah air itu pulang membawa pemikiran-pemikiran baru dalam sistem pendidikan Islam, yang inti pembaharuan mereka adalah :

- a. Mengembangkan sistem pengajaran dari pendekatan individual yang dipergunakan di pesantren menjadi sistem klasikal, yang dikenal dengan sistem madrasi;
- b. Memberikan pengetahuan umum dalam pendidikan Islam.

Pendidikan Islam dengan sistem madrasi ini dalam tahap berikutnya juga mengalami perkembangan, disatu pihak cenderung mengarah ke pendidikan umum dan dipihak lain ada yang tetap mempertahankan dominasi pendidikan ilmu-ilmu agama dan bahasa Arab. Bentuk pertama dikenal dengan madrasah (ibtidaiyah, tsanawiyah dan aliyah), sedangkan bentuk kedua dikenal dengan madrasah diniyah atau salafiyah ('*ula, wust'a*', '*ulya*').

Perkembangan pesantren dengan sistem madrasi ini menjadikan variatifnya bentuk pesantren yang ada. Sebagaimana yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 1979, secara garis besar pesantren dapat dikelompokkan menjadi empat bentuk :

⁸⁴ Tim Penyusun, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta : Departemen Agama, 2003), h.14

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pondok Pesantren tipe A, yaitu pesantren yang seluruhnya dilaksanakan secara tradisional;
- b. Pondok Pesantren tipe B, yaitu pesantren yang menyelenggarakan pengajaran secara klasikal (madrasi);
- c. Pondok Pesantren tipe C, yaitu pesantren yang hanya merupakan asrama sedangkan santrinya belajar di luar;
- d. Pondok Pesantren tipe D, yaitu pesantren yang menyelenggarakan sistem Pondok Pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah⁸⁵.

Zamakhsyari Dhofier membagi pesantren menjadi dua kategori, yaitu pesantren *salafi* dan *khalafi*. Pesantren *salafi* tetap mengajarkan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikannya. Penerapan sistem madrasah untuk memudahkan sistem sorongan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Sedangkan pesantren *khalafi* telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum dalam madrasah-madrasah yang dikembangkan atau membuka tipe-tipe sekolah umum di lingkungan pesantren⁸⁶.

Abdullah Syukri Zarkasyi sebagaimana dikutip oleh Kamaruzzaman membagi pesantren ke dalam tiga kelompok, yaitu :

- a. Pesantren yang masih tetap mengabadikan tradisi semulanya, baik kepengurusan maupun pengajarannya. Pesantren dalam tipe ini sama sekali tidak berusaha untuk menyesuaikan diri atau menerima perkembangan dan perubahan zaman
- b. Pesantren yang masih mempertahankan sistem tradisi ilmiahnya, namun dalam waktu yang terpisah juga mengadopsi sistem

⁸⁵ Tim Penyusun, *Standarisasi Sarana Pondok Pesantren*, (Jakarta : Departemen Agama RI, 1984), h.14-15

⁸⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Op, cit.* h.41

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan umum, seperti kurikulum Departemen Agama atau Departemen Pendidikan dan Kebudayaan ke dalam pesantren, sementara pengajian kitab masih berjalan di luar jam-jam sekolah santri.

- c. Pesantren yang memodernisasi sistem kelembagaannya dan merombak materi kurikulum beserta sistem pengajarannya secara integral⁸⁷.

e. Potensi dan Kelemahan Pesantren

Pesantren, di samping sebagai lembaga pendidikan dan dakwah Islam, ternyata telah banyak berfungsi dan berperan sebagai lembaga pengembangan masyarakat, termasuk pengembangan ekonomi umat. Sebagai lembaga pendidikan Islam, di samping mengajarkan ilmu-ilmu agama juga membekali dan melatih para santri untuk mampu berwirausaha, agar setelah lulus nanti mereka mampu mandiri dengan usahanya. Tidak sedikit pesantren yang berhasil mengembangkan usaha di bidang agroindustri, serta bidang jasa, sehingga mampu menunjang biaya pendidikan, khususnya bagi santri yang tidak mampu. Bahkan beberapa pesantren telah mampu memberdayakan ekonomi umat sekitar pesantren.

⁸⁷ Kamaruzaman Bustaman-Ahmad, *Islam Historis, Dinamika Studi Islam di Indonesia*, (Yogyakarta: Galang Press, 2002), h.70-71

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada umumnya, pesantren memiliki potensi untuk maju dan berkembang memberdayakan diri dan masyarakat lingkungannya. Hal ini karena adanya potensi dan peluang pada pesantren, antara lain:

- a. Pesantren adalah lembaga pendidikan yang populis, didirikan secara mandiri oleh dan untuk masyarakat, sangat berperan dalam pembentukan moral bangsa;
- b. Adanya figur, ulama/tokoh kharismatik pada pesantren yang disegani dan menjadi panutan masyarakat sekitarnya;
- c. Tersedianya sumber daya manusia yang cukup memadai pada pesantren;
- d. Tersedianya lahan yang luas, karena pada umumnya pesantren berada di pedesaan;
- e. Jika kemandirian, keikhlasan, kesederhanaan yang tumbuh di kalangan para santri dan keluarga besar pesantren;
- f. Tersedianya cukup banyak waktu bagi para santri, karena mereka mukim di asrama;
- g. Adanya jaringan yang kuat di kalangan pesantren, khususnya pesantren sejenis yang dikembangkan oleh para alumninya;
- h. Minat masyarakat yang cukup besar terhadap pesantren, karena di samping diberikan pendidikan agama dan pelajaran umum, juga bimbingan moral⁸⁸.

Selain memiliki beberapa potensi yang amat bagus, pada umumnya pesantren juga memiliki kelemahan-kelemahan yang menjadi target untuk peningkatan dan pengembangan berikutnya.

Kelemahan-kelemahan tersebut adalah :

- a) Manajemen/pengelolaan pesantren. Lemahnya manajemen pengelolaan di pesantren dapat saja terjadi karena pemahaman pesantren adalah lembaga tradisional. Pengelolaan pesantren sebaiknya mulai diarahkan kepada manajerial yang aplikatif dan fleksibel dengan perkembangan zaman;
- b) Kaderisasi pimpinan pesantren, kaderisasi ini penting untuk direalisasikan, mengingat banyak pesantren yang mati, karena wafatnya pimpinan pesantren tersebut;
- c) Kurangnya kedisiplinan dan sikap demokratis, hal ini memang terkait dengan watak pesantren yang independen, maka perlu peningkatan budaya demokratis dan disiplin agar pesantren dapat

⁸⁸ Tim Penyusun Depag, *Op, cit.* h.17

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- mengimbangi perkembangan yang terjadi di luar, dan terjamin kualitas para pengelola dan lulusannya;
- d) Rendahnya kesadaran terhadap penjagaan kebersihan lingkungan pesantren;
 - e) Terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas, khususnya mata pelajaran umum;
 - f) Terbatasnya sarana yang memadai, baik asrama maupun ruang belajar;
 - g) Masih dominannya sikap “menerima apa adanya/fatalistik” disebagian pesantren;
 - h) Sebagian pesantren masih bersikap eksklusif (tertutup)⁸⁹

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian

Ada bermacam-macam definisi motivasi kerja, tetapi pada dasarnya memiliki pengertian yang sama. Untuk mempermudah pemahaman mengenai motivasi kerja, akan dijelaskan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja.

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *drivingforce* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu⁹⁰.

Motif didefinisikan oleh Abraham Spering (1987) yaitu “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”⁹¹ (Motif dodefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai

⁸⁹ *Ibid.* h.18-19

⁹⁰ Moh. As’ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2003), cet. ke-8, h.45

⁹¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Rosda Karya, 2004), cet. ke-5, h.93

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). Menurut William J. Stanton (1981) yaitu “ *A Motive is stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*⁹²” (Motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas).

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969) yaitu “*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”⁹³ (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Wexley dan Yukl (1977) menemukan bahwa motivasi adalah “*the proces by which behavior is energized and directed*”⁹⁴ (Proses dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan).

Alex S. Nitisemito mengemukakan bahwa motivasi adalah usaha/kegiatan dari pimpinan untuk dapat menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja/karyawan-karyawannya⁹⁵. Menurut Stephen P. Robbins bahwa motivasi adalah proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan⁹⁶.

⁹² *Ibid.*,

⁹³ *Ibid*

⁹⁴ Moh.As’ad, *Loc, cit.*

⁹⁵ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1989), h.126

⁹⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terj. Tim Indeks, (Jakarta : PT. Indeks Gramedia, 2003), Ed. 9, Jld: 1, h.208

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Motivasi kerja didefinisikan oleh Moh. As'ad adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja⁹⁷. Pendapat ini sesuai dengan pendapat Ernest J. Mc Cormick (1985) yang mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviors relevant in work settings*”⁹⁸ (Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Sehubungan uraian-uraian di atas, Nawawi membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong perilaku yang bersumber dari dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya menfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, ataukah memungkinkan seseorang mampu mencapai tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan pekerja melaksanakan perilaku

⁹⁷ Moh. As'ad, *Loc. cit.*

⁹⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Loc. cit.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

secara maksimal karena adanya pujian, hukuman, aturan dan sebagainya⁹⁹.

Motivasi untuk bekerja dalam diri seorang muslim akan mendorong dirinya untuk memperbaiki niatnya untuk bekerja. Karena setiap orang akan mendapatkan apa yang dia niatkan, seperti sabda Rasulullah saw berikut ini :

“Dari Amirul Mukminin Abu Hafshof, Umar bin Khatbab r.a. berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW. Bersabda, Sesungguhnya diterimanya amal perbuatan itu tergantung pada niatnya, dan sesungguhnya setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan.” (HR. Dua Imam ahli hadist: Abu Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Al Hajjaj bin Muslim Al Qusyairi An-Naisaburi dalam kedua kitabnya yang merupakan kitab hadist paling shahih)¹⁰⁰

Jadi, motivasi kerja merupakan kondisi yang menimbulkan dorongan dalam diri seseorang, yang dapat mempengaruhi orang tersebut untuk dapat mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukannya.

b. Teori Motivasi Kerja

Berdasarkan pada pengertian tentang motivasi kerja, beberapa ahli mengemukakan teori motivasi sebagai berikut:

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Kebutuhan merupakan suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam

⁹⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Suber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1997), h.48

¹⁰⁰ Anonim, *Kumpulan Juz 28, 29, 30 Hadits Ar Bai'n. Al Ma'tsurat*, (Surakarta: Media Insani, t.t.). h.10

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diri¹⁰¹. Menurut Abraham Maslow, dalam diri manusia ada lima jejang kebutuhan yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- (2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- (3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- (4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- (5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu¹⁰².

Hierarki kebutuhan dari Maslow dapat digambarkan dengan bentuk piramida seperti dalam gambar 1¹⁰³.

¹⁰¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit.* h.94

¹⁰² *Ibid.* h.95

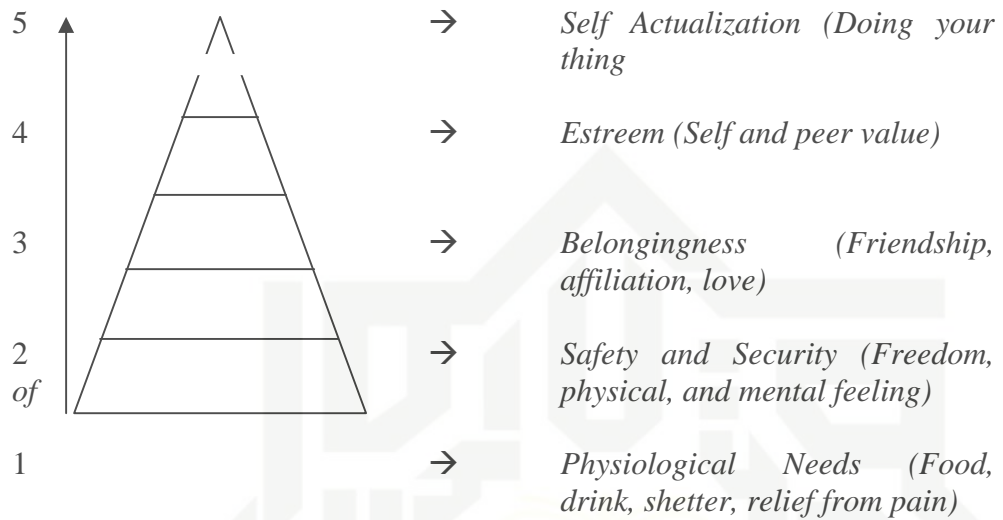
¹⁰³ *Ibid.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 1

Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow



2) Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg mengemukakan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu¹⁰⁴.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers (motivator)* merupakan faktor-faktor yang merupakan sumber kepuasan kerja. *Dissatisfiers (hygiene factors)* merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins, *Op. cit.* h.212

¹⁰⁵ Moh. As'ad, *Op.cit.*, h.108

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Herzberg mengemukakan bahwa faktor *hygiene* bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor *hygiene* mencegah ketidakpuasan tetapi bukannya penyebab terjadinya kepuasan. Menurut Herzberg, faktor ini tidak memotivasi para pegawai dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para pegawai adalah *motivator*. Menurut teori Herzberg, agar para pegawai bisa termotivasi, maka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi¹⁰⁶.

3) Teori Motivasi Prestasi

Teori motivasi prestasi merupakan teori motivasi sosial yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland Mc. Clelland mengatakan bahwa timbulnya tingkah laku diri seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Lebih lanjut, Mc. Clelland mengemukakan bahwa dalam diri seseorang terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah laku seseorang¹⁰⁷, yaitu:

(1) *Need for achievement* (kebutuhan berprestasi)

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

(2) *Need for Affiliation* (kebutuhan berafiliasi)

¹⁰⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), cet. 15, h.231

¹⁰⁷ Moh. As'ad, *Op.cit.*, h.52

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan akrab dengan orang lain.

(3) *Need for power* (kebutuhan berkuasa)

Merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

c. Karakteristik Motivasi Kerja

Setiap orang ingin mempunyai motivasi yang lebih besar, tetapi mereka tidak sungguh-sungguh memahami arti kata ini. Orang akan berkata mereka ingin menjadi termotivasi. Pemimpin pada dasarnya berkeinginan untuk mempunyai suatu regu atau kelompok yang lebih termotivasi. Motivasi mempersilahkan seseorang untuk melakukan sebab orang tersebut memang ingin melakukannya. Motivasi menyangkut kerja berat ke arah masa depan pekerjaan, dalam arti sesuatu akan menunjukkan sikap yang termotivasi oleh suatu tujuan, masa depan dan karir dalam kerja. Charles R. Milton berpendapat bahwa

“Motivation is a process that involves three variables: (1) energizing, (2) behavior or one acts, and (3) incentive or goals. Energizing occurs are called motives and are the whys for goal-directed behavior. The goal may be some object, person, or activity that satisfies the need¹⁰⁸“.

¹⁰⁸ Charles R. Milton, *Human Behavior in Organizations*, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981), h. 60-61

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari pendapat Charles R. Milton dapat disimpulkan bahwa pribadi yang menunjukkan motivasi adalah pribadi yang memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki dorongan kekuatan, baik kebutuhan maupun keinginan, dalam perilakunya.
- b. Memiliki perilaku yang terarah (perilaku yang memiliki tujuan)
- c. Memiliki tujuan untuk mencapai prestasi sehingga mampu terpenuhi segala kebutuhannya.

Tiffin dan Mc. Cormick mengemukakan bahwa ada tidaknya motivasi dalam kerja pada pekerja dapat diketahui dari:

- a. Keuletan : merupakan penerapan segenap daya upaya dalam bekerja. Pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi akan giat dan ulet dalam bekerja.
- b. Tingkat presensi: meliputi kehadiran dan ketidakhadiran pekerja pada waktu bekerja. Maka yang tinggi membuat frekuensi kehadiran pekerja lebih banyak dibanding ketidakhadirannya.
- c. Kemajuan: meliputi kesempatan berkembang., motivasi kerja yang tinggi membuat pekerja berusaha untuk maju dalam kerja.
- d. Pencapaian prestasi: merupakan pencapaian target yang telah ditentukan atau melebihi target yang telah ditentukan perusahaan dengan adil kerja yang berkualitas. Makin tinggi prestasi membuat

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pekerja dapat mencapai target, bahkan melebihi target yang telah ditentukan perusahaan dengan hasil kerja yang berkualitas¹⁰⁹.

Richard Denny berpendapat bahwa pribadi yang menunjukkan motivasi kerja tinggi adalah pribadi yang memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

- a. Bersikap positif, yaitu percaya diri, bertanggung jawab dan disiplin.
- b. Memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu, yaitu: karir dan masa depan.
- c. Memiliki harapan untuk membuahkan hasil¹¹⁰.

Anwar Prabu Mangkunegara menyebutkan bahwa karakteristik orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya.
- c) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
- d) Melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- e) Mempunyai keinginan menjadi yang menguasai bidang tertentu¹¹¹.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik motivasi kerja adalah ulet, hadir pada waktu bekerja, bertanggung jawab, dapat mencapai target yang telah ditentukan dan memiliki dorongan untuk mencapai kemajuan.

¹⁰⁹ Tiffin, I dan Mc, Cormick, E.S, *Industry Psychology*, (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs Homewood Linolis, 1965), h.83

¹¹⁰ Richard Denny, *Sukses Memotivasi*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1992), h.24

¹¹¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit*, h.104

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Pengukuran Motivasi Kerja

Pengakuan motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan angket motivasi kerja yang disusun dan dimodifikasikan oleh peneliti sendiri dengan sedemikian rupa sesuai dengan profesi guru PAI. Dalam penelitian ini, indikator yang menjadi fokus perhatian adalah:

- a. Keuletan, yaitu pengerahan segenap daya upaya dalam bekerja.
- b. Tingkat presensi, yaitu kehadiran pegawai berkenan dengan tugas dan kewajibannya pada jam kerja.
- c. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu.
- d. Pencapaian prestasi, yaitu pencapaian target yang telah ditentukan atau melebihi target yang ditentukan instansi dengan kerja yang berkualitas.
- e. Dorongan untuk mencapai kemajuan, yaitu keinginan untuk merubah keadaan menjadi lebih baik.

Semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan motivasi kerja semakin baik, demikian pula sebaliknya, semakin rendah nilai yang diperoleh maka motivasi kerja semakin buruk.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru

Yunus (2007 : 45) mengemukakan sejumlah faktor-faktor dalam pekerjaan yang mempengaruhi motivasi kerja individu sebagai berikut:

- a). Rasa aman (*security*), yaitu adanya kepastian untuk memperoleh pekerjaan tetap, memangku jabatan di organisasi selama mungkin seperti yang mereka harapkan.
- b). kesempatan untuk maju (*type of work*), yaitu adanya kemungkinan untuk maju, naik tingkat, memperoleh kedudukan dan keahlian.
- c). Tipe pekerjaan (*type of work*), yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat, dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

minat. d). Nama baik tempat bekerja (*company*), yaitu perusahaan (sekolah) yang memberikan kebanggaan karyawan bila bekerja di perusahaan atau sekolah tersebut. e). Rekan kerja (*Coworker*), yaitu rekan kerja yang sepaham, yang cocok untuk kerja sama. f). Upah (*pay*), yaitu penghasilan yang diterima. g). Penyelia (*supervisor*), yaitu pemimpin atau atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh bawahannya. h). Jam kerja (*work hours*), yaitu jam kerja yang teratur atau tertentu dalam sehari. i). Kondisi kerja (*working condition*), yaitu seperti kebersihan tempat kerja, suhu, ruangan kerja, ventilasi, kegaduhan suara, bau, dan sebagainya. j). Fasilitas (*benefit*), yaitu kesempatan cuti, jaminan kesehatan, pengobatan dan sebagainya.

Menurut Teori kebutuhan Mc Clelland dalam **Robbins (2006:222)**, kebutuhan dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Kebutuhan akan berprestasi: dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan akan kelompok pertemanan: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada umumnya manusia terdorong atau termotivasi dalam bekerja, disebabkan oleh berbagai macam tindakan kebutuhan yang diinginkan. Begitu juga dengan kebutuhan dasarnya terpengaruhi, maka akan muncul kebutuhan yang lain dengan demikian untuk merangsang karyawan agar lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya haruslah dapat dipenuhi kebutuhannya terlebih dahulu dan juga kebutuhan lainnya. Maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, prestasi dalam bekerja pun dapat dicapai. Dengan tercapainya prestasi kerja yang diraih karyawan akan turut meningkat dan kinerja perusahaan turut tercapai.

Menurut **Gauzali (dalam Mujid, 2003:370)**, motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas:

1. Faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
 - a. Kemampuan pribadi
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Keinginan dan harapan pribadi
 - d. Kebutuhan
 - e. Kelelahan dan kebosanan
 - f. Kepuasan kerja
2. Faktor ekstern yang mempengaruhi motivasi dapat mencakup antara lain:
 - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Adanya penghargaan atas prestasi
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang berlaku

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru dan karyawan, antara lain kepuasan kerja dan besarnya kompensasi yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diterima oleh guru atau karyawan kedua faktor ini merupakan dua hal yang sangat berpengaruh dalam motivasi kerja guru dan karyawan sehingga perlu diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi.

Bentuk lain yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja adalah diperlakukan dengan adil, merasa bangga dengan pekerjaan dan organisasi serta memiliki hubungan, suasana dan lingkungan kerja yang baik. Yang menjadi tantangan bagi organisasi adalah tingkat motivasi, kepuasan karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya tidak akan selalu sama untuk setiap karyawan dan dapat berubah terhadap waktu dan karyawan.

Menurut **Hezberg, (Malayu S.P, Hasibuan, 2001:157)** ada dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang di dalam organisasi yaitu faktor motivator (pemuas) dan faktor pemeliharaan. Faktor-faktor motivator yang akan meningkatkan prestasi kerja atau kepuasan kerja sedangkan faktor pemeliharaan mencegah menurunnya, semangat kerja dan prestasi. Jika faktor motivator terpenuhi maka tercapai prestasi kerja tetap apabila faktor pemeliharaan terpenuhi maka tidak akan muncul prestasi kerja karena faktor pemeliharaannya hanya untuk mengurangi ketidakpuasan kerja. Jadi kedua faktor tersebut sangat lah diperlukan. Faktor-faktor pemeliharaan terdiri dari gaji, upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kreja dan status. Sedangkan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor-faktor motivator terdiri dari pekerjaan menarik, ada tantangan, penghargaan dan promosi.

Menurut **Maslow (dalam Malayu S.P, Hasibuan, 2005:135)**, manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga. Hirarki dari yang paling penting sampai yang tidak penting dan dari yang mudah sampai yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangatlah dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi. Kebutuhan Maslow harus memenuhi kebutuhan yang paling penting lalu kemudian meningkatkan ketinggian yang tidak terlalu penting. Untuk dapat merasa nikmat, suatu lingkungan kebutuhan perlu dipenuhi dulu kebutuhan yang berada pada tingkat dibawahnya.

Ada lima kebutuhan yang paling penting hingga yang tidak terlalu krusial:

1. Kebutuhan Fisiologi dasar, yaitu kebutuhan dasar manusia sehari-hari untuk makan, minum, berpakaian, tempat tinggal dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan akan merasa aman, merupakan kebutuhan perlindungan dari luka badan, ancaman, rasa aman dalam pekerjaan dan kebutuhan lainnya.
3. Kebutuhan sosial. Merupakan untuk memiliki, diakui, kasih sayang, berintegrasi dan diterima didalam pergaulan kelompok kerja.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Kebutuhan akan harga diri, adalah kebutuhan karyawan akan pengakuan, status, kehormatan dan penghargaan.
5. Kebutuhan Aktualisasi, adalah kebutuhan manusia untuk menunjukkan kemampuan, potensi yang ada dirinya dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

f. Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaksana pendidikan. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien, (Suyanto & Djihad H. 2000: 26) Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan:

- a. Menetapkan sistem manajemen terbuka yaitu kepala sekolah menerima saran, kritik yang muncul dari semua pihak lingkungan baik dari guru, karyawan serta siswa. Manajemen terbuka ini memberikan kewenangan kepada para guru untuk memberikan saran bahkan kritik yang membangun bagi sekolah.
- b. Kepala sekolah juga menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan para guru yang terlibat lebih memahami tugasnya masing-masing dan diharapkan adanya kerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Kepala sekolah menerapkan hubungan vertikal ke bawah yaitu kepada guru dan karyawan hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetiaan dan tanggung jawab kepada pimpinan, tugas dan tempat kerja. Kepala sekolah juga melakukan pendekatan-pendekatan untuk meningkatkan daya kreasi, inisiatif yang tinggi untuk mendorong semangat bawahannya.
- d. Kepala sekolah melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru seperti: kegiatan briefing, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personel, *workshop*, *outbond*. Melalui program-program tersebut maka diharapkan guru-guru mampu mengembangkan proses kerjanya dan mampu menghasilkan output yang baik sesuai program yang diselenggarakan.
- e. Kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat continue dan menyeluruh yaitu pengawasan yang meliputi seluruh aspek antara lain: personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatan-hambatan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah berdasarkan pada tujuan sekolah, agar pekerjaan atau kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui hambatan ataupun kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f. Kepala sekolah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan atau kuaran sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Kepala sekolah memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi oleh guru dalam melalukan tugasnya.

Menurut Yunus (2007 : 40) Terdapat prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong guru agar mau dan mampu meningkatkan motivasi kerja yaitu: 1). Kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan. 2). Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan tentang hasil setaip pekerjaannya. 3). Pemberian hadiah lebih baik dari ada hukuman, maupun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan. 4). Memperhatikan kondisi fisiknya, rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, sehingga setiap pegawai memperoleh kepuasan dan penghargaan.

B. Tinjauan Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan di lembaga pendidikan pesantren, antara lain :

1. Mohammad Ihsan (2007) dengan tesisnya “Kepemimpinan Kiai di Pondaok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur” mendeskripsikan mengenai perkembangan pesantren tersebut dalam kaitannya dengan visi dan misi yang dinilai masih cenderung mempertahankan tradisi lama. Selain itu mendeskripsikan mengenai gaya kepemimpinan yang bercorak rasionalistik demokratik. Hal ini didasarkan pada penilaian bahwa pola hubungan kiai dengan komunitas pesantren dibangun di atas aturan formal

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bukan kekeluargaan¹¹². juga dipaparkan mengenai kendala-kendala yang dihadapi pesantren tersebut.

2. Edi Safitri (2005) dengan tesisnya “Kepemimpinan Pesantren: Studi Kepemimpinan Pondok Pesantren UII Yogyakarta”. Penelitian ini menekankan pada mengenai gaya kepemimpinan kiai yang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kompetensi, kesalehan dan *linkage*¹¹³. Pola kepemimpinan didasarkan pada rasionalitas, tetapi dalam praktiknya banyak terjadi penyimpangan terhadap prinsip-prinsip kepemimpinan rasional. Hal ini dapat dilihat dari desain organisasi, pembagiann tugas dan faktor kualifikasi jabatan yang tidak pernah diatur secara jelas (profesionalitas dan proporsionalitas yang dibutuhkan organisasi). Hal ini didasarkan pada pandangan konsepsi Weber mengenai Tradisional, Kharismatik dan Legal Rasional. Selanjutnya dijelaskan bahwa kiai tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga secara informal fungsi kepemimpinan kiai menjadi begitu manajer yang tidak hanya melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis saja, tetapi juga berperan sebagai pengawas. Demikian juga kepemimpinan kiai berfungsi sebagai pengembang. Hal ini dapat dilihat pada improvisasi kiai pada wilayah kegiatan ekstra kurikuler, seperti mendirikan serta mengelola Elkim (media penyalur kreatifitas santri dalam berbagai aspek)¹¹⁴.

Dari beberapa hasil penelitian mengenai pesantren sebagaimana tersebut diatas, belum ada perhatian khusus dari para peneliti mengenai manajemen yang digunakan pesantren, khususnya yang berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan fungsi manajemen dalam pesantren tersebut. dua peneliti ini cenderung menyoroti mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pesantren.

3. Penelitian tentang pelaksanaan fungsi manajemen secara spesifik pernah dilakukan oleh St. Syamsudduha dengan bukunya Manajemen Pesantren (Teori dan Praktek). Dalam buku ini dideskripsikan penelitian pada 3 pesantren di Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan, yaitu pesantren “Ma’had Manhilili Ulum” GUPPI Samata, pesantren Sultan Hasanudin, dan pesantren Bahrul Ulum. Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa pada umumnya pesantren-pesantren itu melaksanakan fungsi manajemen. Kekurangannya adalah pada pelaksanaan fungsi pengawasan¹¹⁵. Hal ini

¹¹² Mohammad Ihsan, “*Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur*”, Tesis, (MKPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007)

¹¹³ Edi Safitri, “*Kepemimpinan Pesantren: Studi Kepemimpinan Pondok Pesantren, UII Yogyakarta*”, Tesis, (MKPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005)

¹¹⁴ *Ibid.* h.113

¹¹⁵ St. Syamsudduha, *Manajemen Pesantren: Teori dan Praktek*, (Yogyakarta : Graha Guru, 2004), h.96

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dimungkinkan karena pimpinan mempunyai rutinitas lain di luar pesantren. Sedangkan pesantren Hasanudduin terlihat masih menggunakan pola adanya pembagian kerja secara lebih spesifik, belum adanya pelaksanaan bimbingan. Pola yang dikembangkan dalam kerjasama anggota lebih cenderung pada *human oriented* daripada *target oriented*¹¹⁶. Adapun pesantren Bahrul Ulum, pelaksanaan fungsi manajemen secara umum telah berjalan dengan baik, tetapi belum menyentuh fungsi pengorganisasian dan koordinasi. Hal ini ditandai dengan belum adanya pemisahan yang tegas antara tugas yayasan dan pimpinan pesantren, belum adanya kesatuan perintah dan hierarki wewenang yang tegas¹¹⁷.

Setidaknya ada tiga hal yang perlu dikritisi dalam penelitian tersebut. *pertama*, peneliti lebih mengedepankan hasil jawaban dari angket serta kurang memeriksa ulang dengan wawancara dan pengamatan langsung di lapangan secara lebih mendalam pada tiap-tiap item angket yang diajukan kepada responden. *Kedua*, peneliti kurang berusaha mencari solusi yang tepat pada tiap-tiap pesantren yang dijadikan subjek penelitian ketika melihat adanya kekurangan dalam melaksanakan fungsi manajemen. *Ketiga*, peneliti tidak menganalisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal masing-masing pesantren padahal hal itu terkait dengan sejauh mana pesantren itu membuat perencanaan yang tepat serta kebijakan-kebijakan yang diambil untuk masa-masa mendatang. Demikian juga tidak terlihat adanya faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam mengelolah pesantren tersebut.

Hasil penelitian St. Syamsudduha ini sekaligus memberi inspirasi kepada peneliti untuk melakukan penelitian mengenai Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Lingkungan

¹¹⁶ *Ibid.* h.98

¹¹⁷ *Ibid.* h.100

Pondok Pesantren se-Kecamatan Kampar dengan memberikan bobot tambahan atas kekurangan-kekurangan sebagaimana tersebut di atas.

C. Konsep Operasional

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan Pondok Pesantren dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan, mempengaruhi, memotivasi, membimbing, memerintah, mengawasi, melarang, menghukum, dan bekerja sama dan membina bawahannya (khususnya guru) untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kejelasan tujuan dan strategi dalam pencapaian tugas pimpinan pesantren.
- 2) Bersikap ramah dan mendapat dukungan dari berbagai pihak, khususnya bawahan (dalam hal ini guru) dalam penyelesaian tugas.
- 3) Memiliki kerja sama yang tinggi dengan berbagai pihak dalam penyelesaian tugas.
- 4) Memberi pengarahan pada bawahan dengan jelas dalam penyelesaian tugas.
- 5) Melakukan pengawasan secara intensif terhadap tugas yang diberikan.
- 6) Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan memperhatikan prinsip kebutuhan dan prosedur yang jelas.
- 7) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 8) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 9) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan di pesantren.
- 10) Mampu menggunakan gaya kepemimpinan di pesantren terhadap guru-guru dan pegawai.
- 11) Mampu bekerja dalam manajemen.
- 12) Mampu mewujudkan tujuan pesantren secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

Sedangkan Indikator yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah sebagai berikut :

1. Faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
 - a. Kematangan pribadi
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Keinginan dan harapan pribadi
 - d. Kebutuhan
 - e. Kelelahan dan kebosanan
 - f. Kepuasan kerja
2. Faktor ekstern yang mempengaruhi motivasi dapat mencakup antara lain:
 - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - b. Kompensasi yang memadai

- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya penghargaan atas prestasi
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang berlaku

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

