

MAKALAH
KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Untuk memenuhi tugas mata kuliah Manajemen Pengembangan LPI

Dosen pembimbing Dr. Abdul Ghoftar, M.Pd.I



Oleh:

Uswatun Hasanah

Ningsih

PROGRAM PASCA SARJANA
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)
INSTITUT AGAMA ISLAM (IAI)

AT-TAQWA BONDOWOSO

2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas makalah yang berjudul **“Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam”** ini tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk memenuhi tugas mata kuliah Studi Manajemen Pengembangan LPI. Selain itu, makalah ini bertujuan untuk menambah wawasan Pengelolaan Pembelajaran bagi para pembaca dan juga bagi penulis.

Guna mengemban amanat yang diserahkan dosen kepada kami, kami menyusun makalah ini dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang telah kami kerahkan dengan bahasa yang singkat, padat dan jelas agar pembaca dapat dengan mudah menyerap isi yang terkandung didalamnya.

Tentunya dalam pembuatan makalah ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, maka dari itu kami penyusun makalah ini mengharap kritik dan saran yang membangun kemampuan kami dari para pembaca sehingga pada tugas berikutnya kami mampu membuat makalah dengan lebih baik lagi.

Bondowoso, 19 April 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	1
C. tujuan Penulisan	1
D. Manfaat Penulisan.....	2
BAB II : PEMBAHASAN	
A. Hakikat Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.....	3
B. Problematika yang di Hadapi Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam.....	5
C. Strategi Penguatan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam.....	6
BAB III : PENUTUP	
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
DAFTAR PUSTAKA	12

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga Pendidikan Islam (LPI) seperti pesantren, madrasah, dan sekolah Islam terpadu memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan nasional. Selain berkontribusi mencerdaskan kehidupan bangsa, LPI juga mengemban misi menjaga moralitas dan identitas keislaman generasi muda. Berdasarkan data EMIS Kementerian Agama tahun 2025, jumlah LPI di Indonesia mencapai lebih dari 86.000 lembaga dengan 9,8 juta lebih santri dan siswa. Angka ini menunjukkan bahwa hampir 20% siswa di Indonesia mengenyam pendidikan di bawah naungan LPI.

Besarnya kuantitas tersebut ternyata belum sepenuhnya berbanding lurus dengan kualitas tata kelola. Berbagai studi menunjukkan bahwa mutu lulusan, akreditasi dan daya saing LPI masih tertinggal dibanding sekolah umum. Salah satu faktor kunci yang menentukan adalah kepemimpinan. Pemimpin menjadi "nahkoda" yang mengarahkan visi, mengelola sumber daya dan membangun budaya organisasi. Ketika kepemimpinan lemah, maka visi-misi Islam hanya menjadi slogan di dinding, tidak membumi dalam program nyata.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hakikat kepemimpinan dalam khazanah Islam?
2. Problematika apa yang paling dominan dihadapi pemimpin lembaga pendidikan Islam saat ini?
3. Bagaimana strategi penguatan kepemimpinan yang kontekstual untuk lembaga pendidikan Islam?

C. Tujuan Penulisan

1. Mendeskripsikan hakikat kepemimpinan Islami.
2. Mengidentifikasi problematika faktual di lapangan.
3. Menawarkan model strategi penguatan kepemimpinan berbasis data.

D. Manfaat Penulisan

1. Teoritis : memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam
2. Praktis : jadi bahan refleksi bagi kepala madrasah, pengasuh pesantren, dan Yayasan.

BAB II

PEMBAHASAN

A. Hakikat Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya, kepemimpinan bukanlah soal jabatan, kursi atau SK pengangkatan. Kepemimpinan adalah tentang pengaruh. Seorang kepala madrasah bisa punya SK dari Kemenag, tetapi jika guru-gurunya tidak tergerak untuk ikut visi yang dia bawa, maka sejatinya dia belum memimpin. Sebaliknya, seorang guru ngaji di kampung tanpa jabatan struktural bisa jadi pemimpin, karena omongannya didengar dan perilakunya diteladani masyarakat. Inilah hakikat pertama: pemimpin ada karena ada orang yang secara sukarela mau dipimpin.

Dalam tradisi Islam, hakikat kepemimpinan ditegaskan sebagai amanah, bukan kemuliaan. Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 58 memerintahkan agar amanah diberikan kepada ahlinya. Ayat ini menjadi fondasi bahwa menjadi pemimpin di lembaga pendidikan Islam bukan soal "siapa yang paling senior" atau "siapa anak kiai", melainkan "siapa yang paling mampu mengemban tanggung jawab". Rasulullah SAW memperkuat ini dalam sabdanya, *"Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya"*. Artinya, hakikat kepemimpinan selalu melekat dengan dimensi mas'uliyah atau tanggung jawab, baik di dunia maupun di akhirat.

Kepala madrasah tidak hanya ditanya BPK soal SPJ BOS, tapi juga ditanya Allah tentang nasib anak didik yang dititipkan padanya. Karena berangkat dari amanah, maka cara kerja kepemimpinan dalam Islam tidak boleh otoriter mutlak. QS. Asy-Syura ayat 38 menyebut *"wa amruhum syura baynahum"*, urusan mereka diputuskan dengan musyawarah. Bahkan Rasulullah, manusia paling sempurna, tetap bermusyawarah dengan sahabat dalam Perang Badar dan Uhud.

Kepemimpinan Islam itu kolegal dan partisipatif. Di pesantren, ini tercermin dalam tradisi mudzakah antara kiai sepuh dengan dewan asatidz. Di madrasah modern, ini wujudnya rapat tim mutu yang melibatkan

guru-guru muda. Pemimpin yang mengabaikan syura pada hakikatnya mengkhianati nilai Islam. Hakikat berikutnya adalah keteladanan atau qudwah hasanah.

Veithzal Rivai menyebut kepemimpinan sebagai proses memberi contoh lewat komunikasi. Santri dan guru tidak digerakkan oleh kata-kata, tapi oleh apa yang mereka lihat. Kiai yang mengajak salat Tahajud tapi dia sendiri tidak pernah bangun malam, tidak akan efektif. Kepala madrasah yang menuntut guru disiplin masuk jam 07.00 tapi dia datang jam 08.00, akan kehilangan wibawa. Karena itu, dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pemimpin dan guru adalah satu paket. Dia tidak bisa menyuruh orang lain berubah kalau dirinya tidak mulai dulu. Inilah yang membuat tipe kepemimpinan kharismatik masih kuat di LPI: masyarakat kita masih sangat percaya pada “laku”, bukan sekadar “ucap”. Namun, keteladanan saja tidak cukup di era sekarang.

Hakikat kepemimpinan juga mencakup fungsi direktif, yaitu kemampuan menetapkan arah. Lembaga pendidikan Islam hidup di tengah tuntutan ganda: menjaga tradisi keislaman sekaligus menjawab standar nasional pendidikan. Tanpa arah yang jelas, dana BOS yang ratusan juta setiap tahun hanya akan habis untuk operasional rutin tanpa peningkatan mutu. Maka pemimpin wajib merumuskan visi yang konkret. “Unggul dalam IPTEK, kokoh dalam IMTAK” baru disebut visi kalau diterjemahkan ke program: berapa persen guru ikut pelatihan IT tahun ini, berapa juz target hafalan santri, bagaimana SIM madrasah dipakai untuk evaluasi bulanan. Menetapkan arah inilah yang membedakan pemimpin dengan penguasa. Penguasa cukup menjaga status quo, pemimpin mengajak bergerak ke tujuan.

Hakikat kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari konteks. Gaya Umar bin Khattab yang tegas sangat cocok saat menertibkan administrasi negara pasca Rasulullah wafat. Tetapi Abu Bakar lebih menonjol dengan gaya lembut dan menenangkan saat umat guncang karena wafatnya Nabi. Keduanya benar, karena konteksnya beda. Begitu juga di LPI. Menghadapi guru senior yang sudah 20 tahun mengabdikan, gaya *laissez-faire* bisa efektif.

Menghadapi krisis saat madrasah mau tidak terakreditasi karena EDM merah semua, gaya otoriter sesaat diperlukan untuk memotong debat. Jadi hakikatnya, pemimpin itu bukan orang yang punya satu gaya mati, melainkan orang yang paham kapan harus tegas, kapan harus mendengar.

Dari seluruh uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hakikat kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam adalah proses mempengaruhi secara sadar dan sukarela, berbasis nilai amanah dan keteladanan, melalui musyawarah dan penetapan arah yang jelas, untuk menggerakkan seluruh warga lembaga menuju tujuan pendidikan dunia-akhirat. Jika salah satu unsur ini hilang, maka yang terjadi bukan kepemimpinan, melainkan sekadar administrasi jabatan.

B. Problematika yang di Hadapi Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam

Problematika kepemimpinan di LPI memiliki karakteristik khas yang berbeda dengan sekolah umum.

Pertama, beban ganda. Banyak kepala madrasah di lingkungan pesantren sekaligus berperan sebagai pengasuh, pengajar kitab dan imam masjid. Akibatnya, energi habis untuk urusan operasional harian sehingga fungsi manajerial seperti perencanaan RKAM, analisis data EMIS dan supervisi akademik terabaikan.

Kedua, krisis regenerasi. Sebagian besar LPI tradisional masih menganut tipe kepemimpinan kharismatik yang melekat pada figur kiai. Kepemimpinan dianggap "amanah" dan "barokah" yang tidak bisa ditransfer lewat pelatihan. Dampaknya, ketika kiai sepuh wafat, lembaga mengalami kevakuman otoritas dan tidak jarang terjadi konflik internal perebutan kepemimpinan.

Ketiga, kesenjangan kompetensi. Kebijakan pemerintah menuntut LPI untuk akuntabel dan berbasis data. Dana BOS Madrasah wajib dikelola lewat e-RKAM, EDM dan e-DMY. Namun, hasil asesmen pendampingan madrasah 2024 menunjukkan 43% kepala madrasah masih kesulitan menyusun laporan berbasis Sistem Informasi Manajemen. Pemimpin berlatar belakang ilmu agama yang kuat, tetapi lemah dalam IT, keuangan dan manajemen modern.

Keempat, ketergantungan finansial. Data Kemenag menyebut 80% LPI swasta masih bergantung pada dana BOS sebagai sumber utama. Keterbatasan dana membuat pengembangan SDM, digitalisasi, dan inovasi sarana menjadi terhambat. Pemimpin akhirnya lebih banyak disibukkan dengan “pemadam kebakaran” administratif daripada menyusun strategi pengembangan jangka panjang.

Kelima, resistensi budaya. Upaya modernisasi sering dibenturkan dengan dalih “menjaga tradisi”. Padahal nilai Islam seperti amanah dan fathanah justru sejalan dengan prinsip manajemen modern. Gap pemahaman ini membuat sebagian pemimpin LPI alergi terhadap sistem, SOP dan audit, karena dianggap mengurangi nilai barokah. Berbagai persoalan tersebut menunjukkan adanya paradoks: LPI dituntut melahirkan generasi unggul di era disrupsi, tetapi dimotori oleh model kepemimpinan yang belum sepenuhnya adaptif. Jika tidak dibenahi, LPI akan semakin tertinggal dan kehilangan kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai profetik dengan kompetensi manajerial terbukti mampu membawa LPI menjadi lembaga unggul, seperti yang terjadi di beberapa pesantren modern dan madrasah negeri unggulan. Berdasarkan uraian di atas, kajian tentang kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam menjadi sangat penting dan relevan.

C. Strategi Penguatan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

Menghadapi kompleksitas masalah kepemimpinan di LPI, solusi yang ditawarkan tidak bisa tunggal. Perlu strategi yang menyentuh akar masalahnya: sistem, kompetensi dan budaya. Penguatan kepemimpinan bukan berarti mengganti kiai dengan manajer perusahaan, melainkan mengintegrasikan nilai profetik yang sudah kuat dengan kecakapan manajerial modern. Tanpa integrasi ini, LPI akan terus terjebak pada dilema: kuat secara spiritual tapi lemah secara administrasi atau rapi secara sistem tapi kering dari ruh keislaman.

Strategi pertama yang paling mendesak adalah pengembangan kompetensi pemimpin secara terstruktur dan berkelanjutan. Realitas di lapangan menunjukkan banyak kepala madrasah dan pengasuh pesantren

diangkat karena alim dan punya kharisma, namun belum pernah mendapat pelatihan manajerial yang memadai. Akibatnya, mereka gagap ketika dihadapkan pada e-RKAM, EDM, SPJ BOS dan Sistem Informasi Manajemen lainnya. Maka, Kemenag bersama organisasi profesi perlu merancang diklat yang tidak sekadar teori di kelas, tetapi berbasis praktik. Kepala madrasah diajak mengolah data EMIS miliknya sendiri, menyusun RKAM berdasarkan hasil EDM dan praktik supervisi akademik menggunakan instrumen digital. Model magang ke madrasah unggulan atau pesantren modern juga penting, agar pemimpin melihat langsung bagaimana sistem yang baik itu dijalankan tanpa menghilangkan nilai barokah. Sertifikasi kepala madrasah harus diarahkan menjadi Continuous Professional Development, bukan sekadar formalitas sekali seumur hidup.

Kedua, institusionalisasi sistem agar lembaga tidak bergantung pada satu figur. Salah satu penyakit kronis LPI tradisional adalah one man show. Ketika kiai sepuh wafat atau sakit, seluruh roda lembaga berhenti karena semua keputusan terpusat pada beliau. Penguatan kepemimpinan berarti membangun sistem yang tetap jalan meskipun figur berganti. Caranya dimulai dari hal sederhana: memisahkan tugas pengasuh dan manajer operasional melalui SOP yayasan. Pengasuh fokus pada halaqah, kurikulum kitab dan pembinaan ruhani. Sementara urusan BOS, Dapodik, rekrutmen guru dan kerja sama dengan pihak luar ditangani oleh tim manajerial di bawah kepala madrasah. Digitalisasi menjadi kunci di sini. Ketika absensi guru, keuangan dan progres hafalan santri sudah masuk SIM, maka siapapun pemimpinnya bisa membaca data secara real-time dan mengambil keputusan berbasis bukti, bukan sekadar “kata orang”. Dengan begitu, konsep barokah ditransformasikan: barokah itu bukan karena semua serba manual dan tertutup, melainkan karena sistemnya transparan dan amanah terjaga.

Strategi ketiga adalah kaderisasi yang direncanakan, bukan insidental. Krisis regenerasi terjadi karena kultus individu tidak diimbangi penyiapan calon pengganti. LPI perlu meniru tradisi perusahaan modern tanpa kehilangan adab pesantren. Model “wakil berputar” bisa diterapkan,

di mana calon pemimpin dimagangkan menjadi wakil kepala selama dua tahun. Dia diberi porsi mengambil keputusan, memimpin rapat dan menandatangani program, tentu dengan bimbingan kiai sepuh. Santri senior dan guru muda juga harus dilibatkan sejak dini dalam kepanitiaan kecil, pengelolaan unit usaha atau tim mutu. Tujuannya bukan merebut wibawa kiai, tetapi memastikan estafet keilmuan dan kepemimpinan berjalan alamiah.

Keempat, rekontekstualisasi nilai-nilai kepemimpinan Islam agar tidak disalahpahami. Konsep syura misalnya, sering dimaknai harus rapat tatap muka berjam-jam sampai semua sepakat. Padahal di era digital, syura bisa dilakukan cepat melalui grup terbatas, polling daring untuk hal teknis dan forum diperluas untuk kebijakan strategis. Begitu juga dengan makna barokah. Barokah tidak anti data. Justru laporan keuangan yang akuntabel, SIM yang rapi dan akreditasi yang unggul adalah wujud menjaga barokah dana umat. Pemimpin LPI perlu berani mendobrak pemahaman keliru bahwa “sistem itu kaku dan membunuh ruhani”. Sistem yang baik adalah alat untuk memastikan nilai Islam benar-benar terlaksana, bukan berhenti di retorika.

Kelima, membangun kemitraan strategis sebagai daya ungkit. Pemimpin LPI tidak bisa bekerja sendirian. Keterbatasan dana BOS harus dijawab dengan kreativitas membangun jejaring. Dewan Penasihat yang diisi alumni sukses, pengusaha muslim dan tokoh masyarakat bisa menjadi penyangga dana dan jaringan. Kerjasama dengan kampus juga vital, bukan hanya untuk PPL mahasiswa, tetapi untuk pendampingan penelitian tindakan, pelatihan guru, dan pengembangan unit usaha berbasis wakaf produktif. Ketika pemimpin mampu memposisikan dirinya sebagai dirigen yang mengorkestrasi banyak pihak, maka beban ganda yang selama ini menumpuk di pundaknya bisa diurai.

Kelima strategi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling menguatkan. Pelatihan tidak akan efektif tanpa sistem yang mendukung. Sistem akan lumpuh tanpa kader yang menjalankan. Kader tidak akan lahir tanpa rekontekstualisasi nilai. Dan semua itu akan lambat tanpa kemitraan.

Pada akhirnya, penguatan kepemimpinan di LPI bermuara pada satu tujuan: melahirkan model kepemimpinan yang memadukan kekuatan profetik Rasulullah-humanisasi, liberasi, transendensi dengan kemampuan manajerial kontemporer. Pemimpin yang bisa memimpin salat sekaligus bias membaca dashboard EDM. Pemimpin yang disegani karena akhlaknya, sekaligus dihormati karena keputusannya berbasis data. Hanya dengan model seperti itulah LPI bisa menjalankan dwi perannya: mencetak generasi yang shaleh secara individu dan unggul secara peradaban.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari seluruh pembahasan yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam memiliki hakikat yang berbeda dengan kepemimpinan pada umumnya. Ia tidak sekadar soal memengaruhi orang untuk mencapai target, melainkan sebuah amanah besar yang berdimensi dunia-akhirat. Nilai-nilai seperti amanah, syura, ‘adl, dan qudwah hasanah menjadi fondasi yang tidak boleh ditinggalkan, sebagaimana dicontohkan Rasulullah SAW dalam membangun masyarakat Madinah. Nilai inilah yang membuat LPI tetap bertahan ratusan tahun, bahkan ketika negara belum hadir secara penuh mengurus pendidikan.

Problematika seperti beban ganda, krisis regenerasi, gap kompetensi manajerial, ketergantungan dana BOS, dan resistensi budaya membuat banyak pemimpin LPI kelelahan pada urusan administratif sehingga fungsi utamanya sebagai pengarah visi dan penggerak perubahan menjadi terabaikan. Akibatnya, sebagian LPI mengalami stagnasi mutu, kalah bersaing, dan kesulitan melahirkan lulusan yang mampu menjawab kebutuhan zaman tanpa kehilangan identitas keislamannya.

Lima strategi yang telah dibahas pengembangan kompetensi, institusionalisasi sistem, kaderisasi berencana, rekontekstualisasi nilai, dan kemitraan strategis pada dasarnya mengarah pada satu titik temu: lahirnya model kepemimpinan yang integratif. Yaitu pemimpin yang memadukan kekuatan profetik dengan kecakapan manajerial. Pemimpin yang disegani santrinya karena akhlak, sekaligus dipercaya wali murid dan pemerintah karena laporannya akuntabel dan berbasis data. Tanpa integrasi ini, LPI akan terus memilih: menjadi kuat secara ruhani tapi lemah secara manajemen, atau rapi secara sistem tapi kering secara nilai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, ada beberapa hal yang dapat direkomendasikan yaitu :

Pertama, bagi para pemimpin LPI, baik kiai, pengasuh, maupun kepala madrasah, penting untuk terus meningkatkan kapasitas diri. Mengikuti diklat manajerial, belajar Sistem Informasi Manajemen, dan membuka diri terhadap audit bukan berarti mengurangi barokah. Justru itu wujud ikhtiar menjaga amanah umat di era yang serba terukur. Jadilah pemimpin yang tidak hanya bisa memimpin doa, tetapi juga bisa membaca data EDM dan menerjemahkannya menjadi kebijakan.

Kedua, bagi yayasan dan badan wakaf yang menaungi LPI, segera susun regulasi internal yang jelas tentang pemisahan peran dan kaderisasi. Jangan menunggu kiai sepuh wafat baru ribut mencari pengganti. Buatlah sistem di mana calon pemimpin dibiasakan mengambil keputusan sejak dini, tentu dengan pendampingan. AD/ART yayasan juga harus memastikan bahwa pengelolaan aset umat dilakukan secara profesional, transparan, dan diaudit, karena ini bagian dari menjaga al-‘adl dan amanah.

Ketiga, bagi Kementerian Agama dan pemangku kebijakan, penguatan LPI tidak cukup dengan gelontoran dana BOS. Yang lebih dibutuhkan adalah pendampingan berkelanjutan berbasis praktik. Diklat kepala madrasah perlu didesain ulang agar tidak teoritis, melainkan coaching langsung di lembaga masing-masing. Selain itu, sistem EMIS, e-RKAM, dan EDM perlu terus disederhanakan agar ramah bagi SDM LPI yang latar belakangnya beragam.

Keempat, bagi peneliti dan akademisi selanjutnya, kajian ini masih terbuka untuk dikembangkan. Penelitian lapangan tentang praktik baik best practice kepemimpinan di pesantren modern dan madrasah unggulan sangat diperlukan agar LPI lain bisa mencontoh. Studi komparasi model kepemimpinan profetik dengan transformasional di tiga tipologi LPI salaf, modern, dan terpadu juga akan sangat bermanfaat untuk memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam. Akhirnya, memperbaiki kepemimpinan LPI sama dengan memperbaiki masa depan peradaban Islam di Indonesia. Sebab dari lembaga inilah lahir generasi yang tidak hanya pintar, tetapi juga berakhlak. Dan pemimpin adalah kunci pertama yang akan dimintai pertanggungjawaban, baik di hadapan sejarah maupun di hadapan Allah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya. Jakarta: Kemenag, 2019.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. *Transformational Leadership*. London: Psychology Press, 2006.
- Direktorat KSKK Madrasah. *Juknis BOS Madrasah 2025*. Jakarta: Kemenag, 2025.
- Jurnal: Saefullah, A. *Model Kepemimpinan Kiai di Era Disrupsi*. Jurnal MPI Vol 8 No 1, 2024
- Kuntowijoyo. *Islam sebagai Ilmu*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2021.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo, 2018.