

Memimpin Lembaga Pendidikan

Mungkin karena tahu bahwa saya sudah cukup lama memimpin perguruan tinggi Islam, yaitu sejak menjabat sebagai Pembantu Rektor I Universitas Muhammadiyah Malang selama tidak kurang dari 13 tahun, kemudian menjadi Ketua STAIN Malang hingga menjabat sebagai Rektor UIN Malang selama hampir genap 12 tahun, maka seringkali orang bertanya, bagaimana memimpin lembaga pendidikan agar bisa bertahan lama dan lembaga itu berkembang. Menjawab pertanyaan itu, tentu tidak mudah. Jawaban itu selalu bersifat subyektif, padahal yang diinginkan adalah sebaliknya, yaitu jawaban yang sejujur-jujurnya, atau yang bersifat obyektif. Subyektivitas mesti terjadi, karena tidak akan ada orang yang mau menunjukkan kekurangan, kelemahan dan apalagi kejelekannya. Setiap orang, siapapun selalu memiliki mekanisme ketahanan ego. Yaitu secara sengaja atau tidak, selalu mempertahankan eksistensi dan bahkan juga nama baiknya. Sikap seperti itu rasanya lumrah. Karena itu, memang semestinya pertanyaan itu tidak dialamatkan kepada saya, sebagai pelakunya.

Akan tetapi kalau yang dimaksudkan dari pertanyaan itu, hanya sebatas informasi tentang pengalaman dan kemudian informasi itu diolah sendiri, kiranya tidak ada salahnya pertanyaan itu diajukan pada saya. Ketika pertanyaan sejenis itu disampaikan, saya selalu mengatakan bahwa pemimpin itu, harus memiliki bekal, setidaknya ada lima hal. Bekal itu bukan saja bagi pemimpin pendidikan, melainkan memimpin di bidang apa saja. Pemimpin di bidang pendidikan, semisal sebagai kepala sekolah, direktur, dekan atau rektor. Pemimpin birokrasi, apakah sebagai camat, bupati, wali kota, gubernur atau apa saja. Menurut hemat saya, bagi mereka lima hal yang saya maksudkan itu penting dimiliki. Bekal itu saya sebut asalul khomsah fil imamah, atau lima asas dalam kepemimpinan.

Asasul khomsah fil imamah itu adalah (1) pemimpin harus mengetahui dengan jelas apa yang dimau, (2) pemimpin harus tahu siapa mengerjakan apa, (3) pemimpin harus tahu di mana dan kapan berbagai jenis pekerjaan itu diselesaikan, (4) pemimpin harus tahu bagaimana agar seluruh pekerjaannya itu bisa diselesaikan dengan cepat, murah tetapi hasilnya bagus atau berkualitas tinggi dan (5) pemimpin itu harus cerdas atau pintar, tetapi sekali-kali tidak boleh memintari orang lain. Rumusan sederhana ini, saya dapatkan dari pengalaman panjang, selama terlibat dalam memimpin lembaga pendidikan.

Asas yang pertama bahwa pemimpin itu harus mengetahui apa yang dimau. Rasanya rumusan ini terbaca sepintas aneh, apakah betul ada pemimpin yang tidak tahu apa yang dimau sendiri. Akhir-akhir ini, berbagai lembaga apa saja, selalu menunjukkan visi dan misinya. Bahkan rumusan visi dan misi tersebut seringkali dipasang di tempat-tempat terbuka dan strategis agar bisa dibaca oleh siapa saja. Yang saya maksudkan dengan mengetahui apa yang dimau itu, mirip dengan visi sang pemimpin. Dalam kenyataan, tidak terlalu sulit mendapatkan seorang pimpinan lembaga -----pendidikan, birokrasi pemerintahan, dan lain-lain, setelah diangkat dan dilantik, ternyata belum mengetahui apa sesungguhnya yang dimau, atau belum memiliki visi yang jelas. Katakanlah misalnya, ia sebagai kepala sekolah/madrasah atau rektor sekalipun, belum bisa menjelaskan tentang lembaga yang dipimpin secara utuh, apalagi gambaran konkrit yang ingin diraih dalam jangka waktu tertentu.

Jika keadaan ini benar-benar terjadi, maka pemimpin tersebut, tak ubahnya hanya sebatas sebagai penjaga lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin seperti ini, tak ubahnya seperti penjaga gardu satpam. Sebuah gardu satpam tidak perlu diubah dan bahkan diperluas. Sebesar apapun gardu satpam yang ada sudah selalu cukup, sebagai sarana penjagaan. Yang dipentingkan tempat itu bisa digunakan untuk istirahat, jika diperlukan. Tugas penjaga, hanyalah sebatas agar lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya terjaga keamanannya.

Jika pimpinan lembaga pendidikan mendapatkan pimpinan bagaikan satpam atau setidaknya bermental dan berwawasan satpam, maka yang terjadi adalah suasana lembaga yang dipimpin juga akan seperti gardu satpam itu. Lembaga pendidikan akan aman, tetapi tidak akan terjadi dinamika, perubahan atau kemajuan sebagaimana dikehendaki oleh banyak orang. Pimpinan seharusnya tidak seperti itu. Sebagai pimpinan seharusnya kaya ide, imajinasi, khayalan-khayalan dan bahkan mimpi-mimpi tentang hari depan lembaga yang dipimpinnya. Jika pemimpin sudah seperti itu, maka artinya pemimpin sudah tahu apa yang dimaunya.

Asas yang kedua adalah mengetahui siapa mengerjakan apa. Seorang pemimpin harus mengetahui seluruh wilayah peta pekerjaan lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin harus mampu mengenali kapasitas dan kapabilitas masing-masing staf yang dipimpinnya. Bahkan pemimpin sebisa-bisa mengenali pribadi masing-masing orang yang dipimpin. Atas dasar pengetahuan itu, ia akan membagi jenis tugas secara tepat. Dalam organisasi selalu terdapat berbagai jenis dan tingkat tanggung jawab, yang masing-masing tingkat selalu membutuhkan jenis kepemimpinan yang berbeda. Misalnya, pemimpin tingkat teknis

operasional, menengah dan kepemimpinan tingkat atas yang bertugas mengambil keputusan. Pemimpin tingkat atas selalu dituntut berkemampuan mengambil keputusan strategis yang berkualitas.

Jika peta wilayah pekerjaan bisa dikenali secara baik dan kemudian ditunjang oleh keberhasilannya memahami secara tepat berbagai orang yang dipimpinnya, maka akan berhasil menempatkan personal sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya. Pemimpin selalu dituntut berhasil meletakkan orang pada tempatnya. Pemimpin harus pandai meletakkan orang sesuai prinsip *the right man on the right place*. Tatkala mereka salah dalam mengambil keputusan ini, maka jangan berharap kelak akan mendapatkan keberhasilan dalam kepemimpinannya. Pada tataran teoritik, di atas kertas hal itu mudah dilakukan. Akan tetapi pada kenyataan di lapangan tidak semudah itu. Di manapun, apalagi di organisasi ukuran besar, lebih-lebih tatkala berbagai kepentingan sudah bermunculan, maka banyak persoalan yang tidak mudah diselesaikan. Jika demikian itu benar-benar terjadi, maka senjata yang paling tepat digunakan adalah kearifan. Sifat arif atau bijak selalu dituntut terhadap siapapun yang sedang memimpin.

Asas selanjutnya adalah bahwa pemimpin harus mengetahui di mana dan kapan berbagai jenis pekerjaan itu diselesaikan. Pemimpin seharusnya berposisi, berpikir dan bertindak bagaikan pengemudi kendaraan. Sang pengemudi seyogyanya mengetahui betul, ia sedang berada di mana dan dalam keadaan apa. Jika pemimpin diumpamakan pula sebagai seorang pilot, maka seharusnya ia tahu posisinya, apakah sedang mempersiapkan lepas landas, atau sedang berada di posisi di atas laut apa, sedang mempersiapkan landing dan seterusnya. Pemimpin harus menguasai detail-detail pekerjaan seluruh bagian yang dipimpinnya. Tidak boleh pemimpin mencukupkan laporan yang disampaikan oleh bawahannya. Laporan itu perlu sesekali dikontrol sampai pada tingkat bawah. Pemimpin tidak selayaknya, kurang memiliki informasi tentang kondisi yang dipimpinnya. Bahkan jika perlu, pemimpin harus mengetahui jiwa, perasaan dan pikiran siapa saja yang dipimpin, setidaknya hal yang terkait dengan tugas-tugasnya.

Selanjutnya, pemimpin harus tahu bagaimana agar seluruh pekerjaan bisa dilakukan secara cepat, murah tetapi hasilnya berkualitas tinggi. Jika menggunakan bahasa manajemen, bagaimana tujuan bisa diraih secara efektif dan efisien. Sesuatu yang dikerjakan secara cepat, biasa hasilnya kurang bagus dan lagi mahal. Tetapi seorang pemimpin, harus bisa mencari cara, yang justru memperoleh hasil sebaliknya. Yaitu, dikerjakan secara cepat, murah dan tetapi hasilnya berkualitas. Ini pekerjaan sulit bagi orang pada umumnya, tetapi tidak demikian bagi seorang pemimpin, apalagi pemimpin lembaga pendidikan.

Kelima dan terakhir, pemimpin harus cerdas dan pintar, tetapi sekali-kali tidak boleh memintari siapapun, termasuk terhadap siapapun mereka yang dipimpinnya. Pemimpin harus dapat dipercaya dan diikuti secara tulus oleh semua. Loyalitas bawahan secara penuh kepada pimpinan hanya akan terjadi, jika mereka mengetahui bahwa pimpinannya jujur, memiliki integritas tinggi, dan adil. Sekali saja pimpinan diketahui berbuat hanya untuk kepentingan dirinya sendiri, akan melahirkan loyalitas semu, dan akan mempengaruhi seluruh wilayah dan sendi-sendi organisasi yang sedang dipimpinnya. Memang sulitnya, pemimpin dalam keadaan tertentu, harus mengambil keputusan strategis yang belum tentu seluruh bawahannya memahami maksud keputusan itu. Oleh karena itu, maka harus selalu ada pihak-pihak yang bertugas menjelaskan dan bahkan juga menerangkan tentang rasionalisasi keputusan itu, dilihat dari perspektif organisasi. Ini semua seyogyanya dilakukan, agar semua tidak ada yang merasa diperlakukan secara tidak adil dan tidak jujur oleh pimpinannya. Pemimpin apa saja harus seperti itu, tidak terkecuali pemimpin pendidikan. Pemimpin harus selalu memiliki trust, kepercayaan atau dalam bahasa Islamnya disebut amanah. Allahu a'lam