

## KEPALA SEKOLAH/MADRASAH SEBAGAI PEMIMPIN (LEADER) PENDIDIKAN

Mudzakkir, M.Pd.I

Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Kendal Ngawi

*e-mail* : mudzakirelzain@gmail.com

### Abstrak

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari “leadership” yang berasal dari leader yang artinya ketua, pemimpin, kepala. mereka membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan, mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi. Kinerja dalam mengendalikan para bawahan memang tidak jarang berbeda, misalnya perbedaan antara kiai pesantren dengan kepala sekolah. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kiai pesantren memiliki kebijakan serba mono, yaitu monomenejeman, monokepemimpinan, mono keputusan dan lain sebagainya, yang menimbulkan kesan kurang teratur dan otoriter. Sementara itu kepala sekolah lebih tertib teratur serta melibatkan semua pihak yang terkait sehingga kepemimpinannya mencerminkan kepemimpinan demokratis-partisipatif.

Dalam praktek dilapangan, kepala sekolah selaku pemimpin memang tidak selalu menjalankan roda organisasi berdasarkan perilaku kepemimpinan semata. Karena, secara umum kepemimpinan lebih memiliki dimensi kemanusiaan dari pada pengelolaan, apa lagi kekuasaan. Namun dalam keadaan tertentu, boleh jadi tindakan kepala sekolah hanya mendasarkan kekuasaan. Sudarman Damir mengatakan bahwa kegagalan kepala sekolah untuk tampil berbeda secara berkeunggulan, menyebabkan sekolah tidak mampu berbuat optimal. Adakalanya kepala sekolah sesekali lebih menampakkan kekuasaan dari pada kepemimpinan. Sikap kepala sekolah ini mengesankan perilaku otoriter. Akan tetapi, dalam kondisi yang menghadapkan kepala sekolah pada kesulitan-kesulitan tertentu, agaknya sikap otoriter justru lebih tepat digunakan dari pada cara demokratis yang mengayomi, asalkan menghasilkan perubahan-perubahan positif.

Sesungguhnya tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Pemeran utama dan penanggungjawab utama adalah kepala sekolah. Karena itu, penulis membuat kesimpulan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik. Yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Selanjutnya, tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil menjadi pendidik

### Pendahuluan

Dalam pendidikan, bahwa kepala sekolah merupakan tokoh kunci keberhasilan suatu sekolah. Kepala sekolah sama dengan kepala madrasah. Dengan kata lain, kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah. Sesungguhnya kepala sekolah madrasah sebagai *the key person* penanggungjawab utama atau faktor kunci untuk membawa madrasah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam

mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia madrasah. Apakah madrasah itu menjadi efektif, menjadi madrasah yang sukses atau sebaliknya, semua tergantung dengan peran seorang kepala madrasah.

Profesionalisme kepala madrasah menjadi sebuah keharusan. Bahkan sesungguhnya tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Tegasnya, pemeran utama dan penanggungjawab utama adalah kepala sekolah. Karena itu, penulis membuat kesimpulan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik. Yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Selanjutnya, tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil menjadi pendidik.

### **Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari “leadership” yang berasal dari leader yang artinya ketua, pemimpin, kepala.<sup>1</sup> Untuk memperluas pandangan terhadap pengertian kepemimpinan, para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikannya, diantara defenisi kepemimpinan diantaranya :

- a. Kepemimpinan adalah seni atau kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok kearah pencapaian tujuan yang diharapkan.<sup>2</sup>
- b. Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mau diarahkan untuk mencapai tujuan lembaga.<sup>3</sup>
- c. Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau dibekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>4</sup>
- d. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutn (followership), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Ach Mohyi, *teori dan perilaku organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), hal 175

<sup>2</sup> Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal 87

<sup>3</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 1999), 5

<sup>4</sup> Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan manajemen Biaya pendidikan, teori, Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hal 77

<sup>5</sup> Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Yogyakarta, TERAS 2009) Hal 174-175

- e. Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.<sup>6</sup>
- f. Thomp menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah orang yang sangat penting dalam sistem sekolah. Mereka mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil.<sup>7</sup>

Istilah kepala sekolah disini memiliki makna umum. Pengertian kepala sekolah ini dimaksud berlaku bagi seluruh pengelola lembaga pendidikan yang meliputi kepala sekolah, kepala madrasah direktur akademi, ketua sekolah tinggi, rektor institut atau universitas, kiai pesantren, dan sebagainya.

Mereka adalah pemimpin pendidikan, atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis atau coraknya. Sebab, mereka membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan, mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi. Kinerja dalam mengendalikan para bawahan memang tidak jarang berbeda, misalnya perbedaan antara kiai pesantren dengan kepala sekolah. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kiai pesantren memiliki kebijakan serba mono, yaitu monomenejeman, monokepimpinan, mono keputusan dan lain sebagainya, yang menimbulkan kesan kurang teratur dan otoriter. Sementara itu kepala sekolah lebih tertib teratur serta melibatkan semua pihak yang terkait sehingga kepemimpinannya mencerminkan kepemimpinan demokratis-partisipatif.

Terlepas dari perbedaan model kepemimpinan ini, mereka tetap saja merupakan pihak yang paling penting dalam lembaga pendidikan islam. Mereka yang memiliki kewenangan mengendalikan lembaga pendidikan Islam dan menentukan arah atau strategi pengelolaan serta pengembangan lembaga tersebut. Dalam melaksanakan pendidikan, pihak lain memang terlibat, tetapi kewenangan paling besar berada di tangan kepala sekolah/kepala madrasah mengingat kapasitas mereka sebagai pemimpin.

---

<sup>6</sup> Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. (Ciputat, CIPUTAT PRESS, 2005) Hal 164

<sup>7</sup> *Ibid*, Hal 165

Oleh karena itu posisi kepala sekolah, merupakan penentu masa depan sekolah. Mulyasa mengatakan, “Kegagalan dan keberhasilan kepala sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya.”<sup>8</sup> Posisi penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidik begitu besar tercurah pada sukses kepemimpinan yang berlangsung disuatu lembaga. Hal ini karena mereka mengharapkan sejumlah perubahan yang positif-konstruktif atau kemajuan serta pengembangan yang dapat diperankan oleh kepala sekolah, sehingga prospek lembaga kependidikannya lebih terjamin.

Peran strategis bagi kepala sekolah ini, menimbulkan dua kemungkinan bagi sekolah (lembaga pendidikan). Bila figur kepala sekolah benar-benar profesional, maka dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembagan, citra baik dan sebagainya. Bila figur kepala sekolah tidak profesional, mak justru menjadi musibah bagi lembaga pendidikan yang akan mendatangkan berbagai kerugian. Misal, kemrosotan kualitas, penurunan prestasi, citra buruk dan lain sebagainya.

Untuk itu, kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Wahjosumijo menyatakan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Sedang Dede Rosyada menegaskan bahwa sekolah akan mencapai perfoma terbaik jika dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan-keputusan strategis.<sup>9</sup>

Made Pidarta menyarankan bahwa kepala sekolah tidak perlu terpaku pada peraturan dalam mengendalikan sekolah. Dinamika guru-guru dalam berinisiatif, mengkreasikan sesuatu, atau menciptakan ide-ide perlu dipacu bila menginginkan sekolah menjadi maju.<sup>10</sup> Beberapa kasus membuktikan bahwa lembaga pendidikan yang dipimpin dengan cara-cara kreatif dalam menerjemahkan peraturan, bahkan tidak jarang keluar dari aturan, justru mampu mencapai kemajuan lebih cepat dari pada pendidikan yang dipimpin dengan cara yang sangat terikat dengan peraturan.

---

<sup>8</sup> Mujamil Qomar. *Manajemen pendidikan Islam*. (PT Geloran Aksara Pratama, Jakarta ) Hal 286-287

<sup>9</sup> *Ibid*, Hal 288

<sup>10</sup> *Ibid*, Hal 288

Dalam praktek dilapangan, kepala sekolah selaku pemimpin memang tidak selalu menjalankan roda organisasi berdasarkan perilaku kepemimpinan semata. Karena, secara umum kepemimpinan lebih memiliki dimensi kemanusiaan dari pada pengelolaan, apa lagi kekuasaan. Namun dalam keadaan tertentu, boleh jadi tindakan kepala sekolah hanya mendasarkan kekuasaan. Sudarman Damin mengatakan bahwa kegagalan kepala sekolah untuk tampil berbeda secara berkeunggulan, menyebabkan sekolah tidak mampu berbuat optimal. Adakalanya kepala sekolah sesekali lebih menampakkan kekuasaan dari pada kepemimpinan. Sikap kepala sekolah ini mengesankan perilaku otoriter. Akan tetapi, dalam kondisi yang menghadapkan kepala sekolah pada kesulitan-kesulitan tertentu, agaknya sikap otoriter justru lebih tepat digunakan dari pada cara demokratis yang mengayomi, asalkan menghasilkan perubahan-perubahan positif.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan madrasah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah berasal dari bahasa arab dari kata darasa, yadrusu, darsan wa darusan wa diri satun, yang berarti: terhapus hilang bekasnya, menghapus, menjadikan using, melatih, mempelajari. Di lihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.<sup>11</sup>

Tugas kepala sekolah/Madrasah adalah menjadi agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait menjadi termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Dalam pandangan Wahjosumijo, keberhasilan sekolah berarti keberhasilan kepala sekolah. Sebaliknya, keberhasilan kepala sekolah berarti keberhasilan sekolah. Maka efektifitas sekolah sebagai agen pembaruan tidak akan terjadi tanpa pengetahuan dan dukungan kepala sekolah.<sup>12</sup>

Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi pelaksanaannya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

---

<sup>11</sup> Muhaemin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: Di Sekolah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: raja grafindo persada. 2005), hal 183-184

<sup>12</sup> Mujamil Qomar. *Manajemen* .....Hal 286-289

Sebagai pemimpin pendidikan yang profesional, kepala sekolah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan. Mereka harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan sesuatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memprihatinkan menjadi kondisi yang lebih dinamis, baik dari segi fisik maupun akademik, seperti perubahan semangat keilmuan, dan peningkatan strategi pembelajaran.

Kepala sekolah/kepala madrasah harus berusaha keras menggerakkan para bawahan untuk berubah, setidaknya mendukung perubahan yang dirintis kepala sekolah secara proaktif, dinamis bahkan progresif. Sistem kerja para bawahan harus lebih kondusif, kinerja mereka harus dirangsang supaya meningkat, disiplin mereka harus dibangkitkan, sikap kerja sama mereka lebih dibudayakan, dan suasana harmonis diantara mereka perlu diciptakan. Perubahan kondisi ini sebagai syarat untuk mendukung perubahan-perubahan sekolah yang lebih besar secara signifikan.

Menurut Mulyasa wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan keteladanan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Dengan demikian kepala sekolah memiliki kekuatan moral menggerakkan bawahan untuk melakukan perubahan secara maksimal. Kekuatan moral ini bagi kepala sekolah diperoleh dari perilaku diri sendiri. Kekuatan moral ini dapat memperkuat kekuatan kekuasaan atau kekuatan politik (*political power*) yang selama ini dimiliki dalam kapasitasnya sebagai kepala sekolah/madrasah, sebagai pemimpin lembaga pendidikan islam.<sup>13</sup>

Pada dasarnya kepemimpinan itu dipahami sebagai suatu konsep yang didalamnya mengandung makna bahwa ada proses kekuatan yang datang dari seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun secara kelompok dalam organisasi.

Menurut Koontz kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu<sup>14</sup> :

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

---

<sup>13</sup> Ibid,290

<sup>14</sup> Sulistiyorini. *Manajemen*.....Hal 175

Sementara itu Bartky menjelaskan bahwa kepala sekolah hendaknya menjadi pemimpin yang efektif bagi siswanya, para guru dan orang tua siswa beserta masyarakat. Sebagai pemimpin siswa kepala sekolah di harapkan dapat memberikan bimbingan dan pembinaan demi keberhasilan belajar siswa. Dalam hal ini Campbell menyatakan pembinaan sisiwa mencangkup<sup>15</sup> :

- 1) Mengembangkan potensi-potensi dasar yang dimiliki oleh setiap siswa
- 2) Membantu siswa agar memiliki kehidupan yang lebih baik
- 3) Mengembangkan kemampuan intelektual, sosial, emosional, dan fisik.

Wiles dan Bondi menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berdasarkan hasil penelitiannya bersumber dari tiga faktor yaitu<sup>16</sup> :

- a. Dimilikinya ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan
- b. Kemampuan untuk menyepadankan ketrampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang dipimpinnya
- c. Dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya.

Kepemimpinan kepala madrasah pada manajemen pendidikan modern sebaiknya menerapkan konsep ‘kepemimpinan sebagai suatu seni’ (*leadership is an art*). Pemimpin yang profesional menurut Sudarwan Danim adalah seorang “seniman” dalam memimpin. Dengan seni memimpin, kita dapat membedakan kepemimpinan setiap orang. Seni memimpin dilakukan dalam bentuk gaya memimpin, teknik memimpin, cara atau kiat memimpin. Setiap orang memiliki seni memimpin sendiri-sendiri.

Tetapi untuk ketrampilan umum yang dibutuhkan seorang pemimpin pada prinsipnya sama. Robert L. Katz mengemukakan tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah, sebagai administrator yang efektif, yaitu:

- a. *Technical skill* (keterampilan teknis), yakni keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah, dan kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis dan teknik-teknik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
- b. *Human relation skill* (keterampilan hubungan manusiawi), yakni keterampilan menjalin komunikasi dengan menciptakan kepuasan dengan para guru dan pegawai, bersikap terbuka, ramah tamah, menghargai dan memotivasi para guru, pegawai, siswa dan orangtua untuk kemajuan madrasah.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, Hal 175

<sup>16</sup> *Ibid*, 176

c. *Conceptual skill* (keterampilan konseptual), yakni keterampilan memformulasikan pikiran, memahami konsep dan teori serta mampu mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari, menyusun *planning, budgetting, organizing, staffing, actuating, coordinating, communicating, controlling, evaluating and reporting* dan mengembangkan sikap kesejawatan yang akrab dengan civitas madrasah.

### **Fungsi atau peran Kepemimpinan Kepala Sekolah/ Madrasah**

Batan Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan diluar situasi tersebut. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala social, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi suatu kelompok atau organisasi.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Bernard yang dikutip oleh burhanudi, menyebutkan fungsi kepemimpinan meliputi, menentukan sasaran atau tujuan, manipulasi cara, perubahan tindakan, dan merancang usaha-usaha yang terkoordinasi.<sup>18</sup>

Secara operasional fungsi kepemimpinan, dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikasi merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk mengerjakan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### 2. Fungsi konsultasi

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga pemimpin berlangsung efektif.

#### 3. Fungsi Partisipasi

---

<sup>17</sup> Vethzal ravai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: raja grafindo persada, 2004), hal 53

<sup>18</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: bumi aksara, 1995) hal 5

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipatif tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keterikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksanaan.

#### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat, menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemerintah fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan apresiasi.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang afektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal fungsi pengendalian dapat di wujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan menurut Burns, peran atau fungsi kepemimpinan (leadership function), adalah sebagai berikut: penentu arah, sebagai agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Berikut disajikan empat peran penting bagi kepemimpinan efektif modal Burns.

Kooontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut<sup>19</sup> :

*“the function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance their maximum capability”*

Mengacu definisi diatas, agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan menyakinkan (*persuade*) bawahan.

Apa bila kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus :

1. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa.

---

<sup>19</sup> Sulistiyorini. *Manajemen* .....Hal 176

2. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan cara:
  - a. Meyakinkan (*persuade*), berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa yang dilakukan adalah benar
  - b. Membujuk (*induce*), berusaha menyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar

Menurut Hick ada delapan rangkaian peranan kepala sekolah (*leadership function*), yaitu: adil, memberikan sugesti, mendukung tercapinya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersedia menghargai.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah<sup>20</sup> :

1. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan kelompok. Sehingga kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan dan kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya.
2. Sugesti atau saran sangat dibutuhkan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para bawahan hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah hingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para bawahan.

---

<sup>20</sup> *Ibid*, Hal 177-179

4. Kepala sekolah berperan sebagai kalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan oleh para kepala sekolah.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah sehingga para bawahan dalam melaksanakan tugas secara aman, bebas dari segala perasan gelisa, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan dari kepala sekolah.
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana, dan dalam kesempatan apa pun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus dijaga integritasnya, selaku terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
7. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para bawahan. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para bawahan sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah.
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan di madrasah, kepala madrasah bukan hanya melakukan fungsi sebagai leader dan manager saja, tetapi ada peran-peran lainnya yang harus dilakoni dan melekat dengan kepala madrasah dalam tugas operasionalnya sehari-hari. Mulyasa menuliskan tujuh peran kepala sekolah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di sekolah/madrasah yang disingkat dengan EMASLIM, yaitu peran sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai berikut :

1. *educator* (pendidik)
2. *manager*
3. *administrator*

4. *supervisor* (penyelia)
5. *leader* (pemimpin)
6. pencipta iklim kerja yang kondusif (*creator of working environment*)
7. wirausahawan (*entrepreneur*)

Jika kedua pendapat diatas digabungkan berarti kepala sekolah atau madrasah memiliki sembilan peran. Tetapi, dari pengalaman sehari-hari, peran kepala madrasah tidak terbatas pada sembilan peran itu saja. Ada dua peran lagi yang biasa dilakukan oleh seorang kepala madrasah pada moment-moment tertentu, yaitu peran sebagai *mediator* dan *negosiator* yang dilakukan dengan wali siswa, dunia usaha, birokrasi dan *stakeholders* madrasah lainnya. Kesebelas peran kepala madrasah tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya.

Uraian diatas memberikan kejelasan, bahwa kompetensi manajerial seorang kepala madrasah tidaklah sesederhana seperti yang sering kita perbincangkan. Tanggungjawab untuk membawa madrasah menjadi madrasah yang efektif dan unggul sebagai *center of excellent* pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas dan modern, menuntut sosok seorang kepala madrasah yang memiliki kemampuan dan ketrampilan dibidang manajerial (*management ability dan principal's ability*) melebihi guru-guru biasa. Seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan tentang tujuan, proses dan teknologi pendidikan, serta komitmen pada perbaikan profesional dan kualitas pendidikan madrasah secara terus menerus.

### **Kepala Sekolah/Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan**

Tugas utama yang diemban kepala sekolah merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, orientasi dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, buanan, semesteran, dan tahunan, sehingga dapat memecahkan problematika yang dihadapi sekolah.

Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu :

- a. mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Mengarahkan dan membimbing guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memebrikan inspirasi kepada sekolah demi mencapai tujuan.

Dalam prakteknya kepala sekolah harus memberikan layanan yang optimal mengenai kebutuhan tugas kepada guru dan personal sekolah lainnya, jika itu dilakukan maka mereka akan memberikan layanan yang optimal dalam memberikan layanan belajar kepada peserta didik oleh guru, dan layanan teknis pendidikan oleh tenaga pendididkn. Integritas kepala sekolah pun juga harus ditampakkan pada aktifitas sehari-hari seperti melayani pihak-pihak internal maupun eksternal yang memerlikan layanana sekolah, berkomunikasi dengan pihak eksternal baik dalam kalangan pemerintah maupun masyarakat luas untuk memenuhi kebutuhan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan mampu menumbuhkan sekolah yang dapat menghasilkan karya nyata, bukan sebagai teory, tetapi mampu meningkatkan daya saing bangsa.<sup>21</sup>

Mulyasa mengemukakan bahwa, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihatn berdasarkan kriteria berikut :

1. mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. dapat menyelesaikan 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 pendididkan.
4. berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewassa guru dan pagawai lain disekolah.
5. bekerja dengan tim manajemen
6. berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan<sup>22</sup>.

Dianatara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan.

Hal ini karena kepala sekolah merupakan pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan kerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kalau

---

<sup>21</sup> Saiful sagala, *Manajemen Strategic Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* , alfabeta, Bandung 2009. Hal 91

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002) hal, 126

diperhatikan secara teliti, maka tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat banyak dan berat. Ia bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Indrafachrudi mengatakan bahwa secara garis besar tugas kepala sekolah itu ada dua macam, yaitu tugas dalam bidang pengelolaan dan tugas dalam bidang supervisi.<sup>23</sup>

Untuk itu kepala sekolah dalam rangka menjadi pemimpin pendidikan diharapkan:

- a. dapat dipercaya, jujur dan tanggung jawab
- b. memahami kondisi guru, karyawan dan siswa
- c. memiliki visi dan memahami misi sekolah
- d. mengambil keputusan masalah intern dan ekstern sekolah
- e. membuat, mencari dan memilih gagasan baru.

Menurut panduan manajemen sekolah dikemukakan hal-hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah yaitu<sup>24</sup> :

- a. Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, stafnya, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah.
- c. Memiliki pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait.
- d. Memiliki ketrampilan profesional, yaitu ketrampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu : keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, keterampilan konseptual.

Menurut Wahjosumidjo, agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sesuatu untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan. Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang.

---

<sup>23</sup> Sukarno Indrafachrudi dkk. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Malang:CV Manunggal Jaya 1996), hal 102

<sup>24</sup> Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. (Ciputat, CIPUTAT PRESS, 2005) Hal 164

Disamping itu kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan guru dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang kepala sekolah, sehingga pada dapat mengakibatkan tertuduhnya keberhasilan prestasi siswa disekolah.

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada disekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Kerena itu, menurut para ahli suatu gaya kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif bagi situasi yang lain. adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu :Otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Dari tiga gaya kepemimpinan ini muncul pula tipe instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas pengajaran dan fungsi sekolah.

### **Penutup**

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah

Tugas kepala sekolah/Madrasah adalah menjadi agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait menjadi termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Dalam pandangan Wahjosumijo, keberhasilan sekolah berarti keberhasilan kepala sekolah. Sebaliknya, keberhasilan kepala sekolah berarti keberhasilan sekolah. Mak efektifitas sekolah sebagai agen pembaruan tidak tidak akan terjadi tanpa pengetahuan dan dukungan kepala sekolah.

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada disekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Kerena itu, menurut para ahli suatu gaya kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif bagi situasi yang lain. Adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu :Otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Dari tiga gaya kepemimpinan ini muncul pula tipe instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas pengajaran dan fungsi sekolah.

**Daftar Pustaka**

- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995
- Idochi, Moch, Anwar, *Administrasin Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep Dan Isu*, Bandung: Alfabeta, 2004
- Mohyi, Ach. *Teori Dan Perilaku Organisasi*, Malang: UMM Press, 1999
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, KonsepSstrategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002
- Ravai, Vethzal. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- Rohani Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta:Bumi Aksara, 1991
- Sulistiyorini. *Manajemen pendidikan Islam*, Teras. Yogyakarta.2009
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga pendidikan Islam*, CIPUTAT PRESS. Ciputat. 2005
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo persada, 1999
- Qamar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga. Jakarta. 2003