

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan banyak di rumuskan oleh para ahli, salah satunya di kemukakan oleh Hamzah Ya'qub yang mengatakan bahwa "kepemimpinan terkenal dengan istilah *Khalifah* yang berarti pengganti/wakil/penerus. Istilah lain adalah *Ulil Amri* yang berarti pemerintah, ulama', pemimpin, tokoh masyarakat yang menjadi tumpuhan bagi ummat karena menerima amanat ummat".⁷

Pendapat yang lain juga dikemukakan oleh Hamdani Bakran Adz-Dzakiey dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kenabian (Prophetic Leadership)*, bahwa :

Pemimpin adalah Imam, kata "*imam*" berasal dari bahasa Arab; *amma-yaummu-imaamatan-imaaman* yang artinya menjadi imam/panutan (baik formal maupun non formal), menjadi sentral, sumber dan induk ketauladanan dalam berkeyakinan dalam berpikir, bersikap, bertindak dan berperilaku.

Pemimpin adalah *mursyid*. Seorang pemimpin berusaha menularkan penghayatan akhlak dan kepribadiannya kepada yang dipimpin, baik berupa ibadah, cara kerja, cara belajar maupun dedikasinya dengan serba *Lillahi ta'ala*. Dalam konteks pendidikan mengandung makna bahwa pemimpin merupakan model, contoh dan sentral, yakni pusat panutan, teladan bahkan konsultan bagi bawahannya.⁸

⁷H. Hamzah Ya'qub, *Publikasi Islam Teknik Dakwah dan Leadership* (Bandung: Diponegoro, 1989), 115.

⁸Hamdani Bakran Adz-Dzakiey, *Kepemimpinan Kenabian (Prophetic Leadership)* (Yogyakarta: Al-Manar, 2009), 513.

Sedangkan Istilah dalam bahasa Inggris kepemimpinan adalah *Leadership*, berasal dari kata *to lead* yang berarti memimpin, *Leader* adalah pemimpin yang mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa ahli pendidikan mendefinisikannya dengan bahasa yang berbeda, namun pada umumnya mengandung arti yang serupa.

Menurut Abdul Wahab, “kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁹

Definisi yang lain dituturkan oleh Minnah El-Widdah, bahwa :

Kepemimpinan (*Leadership*) memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*) untuk menjalankan kepemimpinannya (*to lead*) sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.¹⁰

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah :

1. Kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu yang sesuai dengan tata aturan yang berlaku,
2. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan,
3. Untuk memperoleh manfaat bersama.

⁹ Abd. Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2001), 89.

¹⁰ Minnah El Widdah, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 45.

B. Gaya Kepemimpinan

Bertitik tolak dari kepemimpinan pendidikan, ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu manusia, sarana dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui pengalaman belajar baik secara teori maupun pengalaman praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari, seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dilakukan menurut caranya sendiri. Dan cara yang digunakan merupakan pencerminan dari sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walau pengertian ini tidak mutlak. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe/pola/gaya kepemimpinan.

Istilah pola atau gaya yang dimaksud oleh Oteng Sutrisna adalah “suatu cara perilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap yang dipimpinnya”.¹¹ Pendapat yang lain mengatakan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya”.¹²

Berdasarkan konsep, sikap dan cara-cara pemimpin dalam melaksanakan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, diklasifikasikan oleh Engkoswara menjadi 4 type, yaitu :

¹¹ Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1987), 41

¹² Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 180.

1. Otoriter
2. Pseudo Demokratis
3. Laissez Faire
4. Demokratis.¹³

Adapun gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Otoriter (*The Autocratis Style of Leadership*)

Dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Pendidikan*, Engkoswara memberi penjelasan tentang gaya kepemimpinan otoriter, dan penjelasannya adalah sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kekuasaan anggota secara mutlak. Pemimpin menjadi penguasa absolute yang selalu mendikte anggota untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginannya. Ia tidak senang didebat, tidak suka meminta pendapat anggota, yang ia sukai adalah anggota melaksanakan tugas-tugas berdasarkan perintahnya secara patuh tanpa banyak protes.¹⁴

Dalam gaya kepemimpinan semacam ini, pemimpin lebih bersifat berkuasa, suasana sekolah selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota dalam hal ini adalah guru, untuk turut serta mengambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan. Disini pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mendikte kepada anggota (guru) yang ada dibawah kepemimpinannya tentang apa yang harus dikerjakan oleh mereka dan bagaimana harus dikerjakan.

Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga mereka tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Kepala sekolah

¹³ Koswara, *Administrasi Pendidikan.*, 181.

¹⁴ *Ibid.*, 181.

bebas membuat suatu peraturan sendiri dan peraturan tersebut harus ditaati dan diikuti oleh anggotanya. Akhirnya tindakan yang seperti inilah yang tidak bisa menciptakan kenyamanan bekerja dalam suatu kelompok, karena bawahan merasa dipermainkan dan tidak ada harga dirinya.¹⁵ Akibat dari kekuasaan ini memungkinkan timbulnya sikap menyerah tanpa kritik, sikap *sumuwuh dawuh* terhadap pemimpin dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung.¹⁶

Untuk lebih jelasnya, ciri-ciri kepemimpinan yang bergaya otoriter adalah sebagai berikut :

- 1) Mengutamakan pelaksanaan tugas,
- 2) Agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat,
- 3) Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dimatikan dan dipandang tidak perlu,
- 4) Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan yang dipimpin,
- 5) Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya,
- 6) Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahannya,
- 7) Dalam kepemimpinannya, sukar memberi maaf kepada anggota bawahan,

¹⁵ Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 7.

¹⁶ Ngalm Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1984), 47.

- 8) Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dan membentuk kelompok kecil.¹⁷
- 9) Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi,
- 10) Dia menentukan kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggotanya,
- 11) Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi hanya memberitahukan kepada setiap anggotanya tentang langkah-langkah yang harus mereka lakukan,
- 12) Dia memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.¹⁸

Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Maidah : 48

فَأَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ

Terjemahnya :

Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. (QS. Al-Maidah: 48).¹⁹

¹⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), 154-155

¹⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 62

¹⁹ QS. Al-Maidah (5): 48.

b. Kepemimpinan Pseudo Demokratis

Adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberi kesan demokratis padahal pemimpin sangat pandai menggiring pikiran/ide anggota untuk mengikuti kehendaknya. Seringkali pemimpin melaksanakan rapat, diskusi untuk meminta pendapat anggota padahal ia sudah memiliki pendapat sendiri yang akan dipakai dalam menentukan kebijakannya.²⁰

Hendyat Soetopo mengatakan bahwa :

Gaya kepemimpinan ini adalah demokrasi semu, artinya seorang pemimpin yang mempunyai sifat pseudo demokratis hanya menampakkan sikapnya saja yang demokratis, dibalik kata-katanya yang penuh tanggungjawab ada siasat yang sebenarnya sudah dipikirkan. Pimpinan yang pseudo demokratis penuh dengan manipulasi sehingga pendapatnya sendiri yang harus disetujui.²¹

c. Kepemimpinan Laissez Faire (*Laissez Faire Style of Leadership*)

Adalah gaya kepemimpinan yang tidak menunjukkan kemampuan pemimpin karena ia membiarkan organisasi dan anggotanya melaksanakan kegiatannya masing-masing tanpa satu arah kebijakan yang jelas dari pemimpinnya.

Lebih lanjut, dikemukakan oleh Engkoswara bahwa kepemimpinan Laissez Faire tidak menunjukkan kualifikasi sebagai pemimpin karena tidak memberikan sumbangsih apa-apa pada kinerja organisasi. Ia seorang yang acuh tak acuh tidak mau tahu masalah dan tantangan organisasi. Mungkin saja

²⁰ Koswara, *Administrasi*, 181.

²¹ Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi*, 9.

ia berbuat demikian karena ia tidak memiliki keahlian dalam bidang kerja organisasi yang dipimpinnya sehingga segala sesuatunya diserahkan sepenuhnya kepada anggota.²²

Hendyat Soetopo juga memberikan penjelasan bahwa :

Pemimpin Laissez Faire tidak mempunyai kewibawaan, dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali dalam menciptakan suasana kerja yang kooperatif, sehingga organisasi yang dipimpinnya menjadi kacau balau.²³

Sifat kepemimpinan pada type Laissez Faire seolah-olah tidak tampak, karena pada type ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijakan suatu organisasi berada di tangan anggotanya.

Pendeknya, pemimpin Laissez Faire pada intinya bukanlah pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang dipimpinnya bersikap santai-santai dan bermotto "lebih baik tidak usah bekerja saja". Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh, sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.²⁴

Dari sini dapat diambil pengertian bahwa pemimpin dalam hal ini kepala sekolah yang menggunakan gaya laissez faire ini dalam menjalankan tugasnya menjunjung tinggi kebebasan, sebas-bebasnya, tanpa mementingkan asa musyawarah. Hal tersebut jelas bertentangan dengan

²² Koswara, *Administrasi.*, 181.

²³ Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi.*, 8.

²⁴ *Ibid.*, 65.

konsep ajaran Islam, sebagaimana termaktub dalam QS. Ali Imran : 159, sebagai berikut :

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط

Terjemahnyaa :

“Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu (urusan peperangan dan hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lain)”. (QS. Ali Imran : 159).²⁵

d. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Style of Leadership*)

Pemimpin yang demokratis yang dikatakan oleh Abdul Wahab adalah “pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab tentang terlaksananya tujuan bersama”.²⁶ Agar setiap anggota turut bertanggungjawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.²⁷

Hendyat Soetopo menambahkan bahwa :

dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan, kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi anggotanya/guru-guru yang ada dibawahnya dalam rangka membina sekolahnya. Kepala sekolah memberikan sebagian kepemimpinannya/kekuasaannya kepada

²⁵ QS. Ali Imran (3): 159.

²⁶ Abd. Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 95.

²⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional* (Jogjakarta: Diva Press, 2009), 101.

bawahan, sehingga para bawahan merasa turut bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di sekolah.²⁸

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan dan kerja sama yang baik dan harmonis, saling bantu membantu didalam melaksanakan tugas sehari-hari sudah barang tentu dengan terciptannya suasana kerja yang sehat ini, baik guru, tata usaha dan kepala sekolah bekerja dengan kegembiraan dan kesenangan untuk memajukan rencana pendidikan di sekolah.

Bertitik tolak dari uraian diatas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan hendaknya mempunyai sifat kepemimpinan yang demokratis. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasiya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, diantaranya :

1. Kepala sekolah mempunyai sifat toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, tetapi tidak toleransi terhadap orang yang meremehkan kualitas, prestasi, dan nilai-nilai,
2. Memanfaatkan sumber daya yang ada, dan mempunyai cara berfikir yang baik,
3. Mampu menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, pencipta iklim kerja yang baik, pembaharu dan pembangkit motivasi,

²⁸ Soetopo, *Kepemimpinan dan Sepervisi.*, 8

4. Mampu melaksanakan tugas-tugas,
5. Menggalang teamwork yang cerdas dan kompak,
6. Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dan menitikberatkan pada proses belajar mengajar.²⁹
7. Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu,
8. Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati,
9. Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berpikir meskipun dasar pikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri,
10. Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu selama masih dalam batas kewajaran.³⁰

Unsur-unsur diatas sangat penting dan sangat memegang peranan dalam perkembangan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian ia memberikannya atas kenyataan yang se-subyektif mungkin dengan tetap berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program sekolah.

²⁹ Mukhammad Abdullah, "Realita (Jurnal Penelitian dan Kebudayaan Islam)" *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Binaan STAIN Kediri (Studi Kasus pada Madrasah Tsanawiyah Sunan Ampel di Desa Jarak, Kec. Plosoklaten, Kab. Kediri)*, Vol.9 No.1 (Januari, 2011), 18-19.

³⁰ Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi.*, 9.

1. Kepala sekolah mempunyai sifat toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, tetapi tidak toleransi terhadap orang yang meremehkan kualitas, prestasi, dan nilai-nilai,
2. Memanfaatkan sumber daya yang ada, dan mempunyai cara berfikir yang baik,
3. Mampu menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, pencipta iklim kerja yang baik, pembaharu dan pembangkit motivasi,
4. Mampu melaksanakan tugas-tugas,
5. Menggalang teamwork yang cerdas dan kompak,
6. Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dan menitikberatkan pada proses belajar mengajar.²⁹
7. Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu,
8. Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati,
9. Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berpikir meskipun dasar pikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri,

Adapun menurut E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, ciri-ciri Demokratis antara lain :

a) Fokus pada kelompok,

Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak terfokus kepada individu saja.

b) Melimpahkan wewenang,

Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya.

c) Memberi semangat dan motivasi,

Seorang pemimpin pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, karena ia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik,

d) Memikirkan program penyertaan bersama,

Seorang kepala sekolah harus selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi,

e) Kepemimpinan yang tersebar,

Pimpinan kependidikan tidak hanya memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi harus menyebarkan kepemimpinannya kepada orang lain,

dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pemimpin.³¹

Jika dilihat dari pengertian dan ciri-ciri masing-masing gaya kepemimpinan tersebut, macam kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dilembaga pendidikan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Semua guru disekolah bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama, keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin dalam pendidikan menghargai dan menghormati pendapat setiap guru, pemimpin memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan gaya kreatifitasnya, bersifat bijaksana didalam pembagian dan tanggungjawab. Dapat dikatakan bahwa tanggungjawab ditanggung bersama-sama.

Didalam ajaran islam, memang kepemimpinan demokratislah yang paling tepat, karena di dalam QS. Ali Imran ayat 159, dianjurkan bahwa :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط

Terjemahnya :

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu (urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya).(QS. Ali Imran : 159).³²

³¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 50-53

³² QS. Ali Imran (3): 159.

Berdasarkan ayat diatas dapat dipahami bahwa ajaran islam memerintahkan kepada kita sebagai pemimpin dimana saja agar selalu memimpin dengan demokratis, diantaranya dengan lemah lembut, mencintai bawahan, tidak kasar atau memaksakan kehendak pribadi.

Ketika pemimpin telah terpilih dan dikukuhkan maka wajib untuk mentaati segala perintah dan tata tertib selama perintah-perintahnya sejalan dengan garis-garis Al-Qur'an dan assunnah. Hal ini diterangkan dalam QS. An-Nisaa' : 59 sebagai berikut :

يَتَّيِبُهَا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Terjemahnya :

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An-Nisaa' : 59)³³

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pendidikan

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan jika dilihat dari status dan cara pengangkatannya adalah tergolong pemimpin resmi atau *formal leader*.

³³ QS. An Nisaa' (4): 59.

Dengan menjadi pemimpin pendidikan di sekolah, ia mendapat kedudukan tertinggi dalam lingkungannya, namun ini kepemimpinan bukan terletak pada kedudukannya, akan tetapi pada fungsi atau tugas yang di emban sebagai orang nomor satu di lembaga tersebut.

Kepala madrasah bekerja bukan hanya mengembangkan dan menyerahkan suatu program pengajaran kepada guru-guru untuk dilaksanakan. Kepala sekolah sebagai pemimpin resmi harus bersikap demokratis, bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu mereka dalam memecahkan masalah, mampu mengatasi setiap perbedaan pendapat dan mengambil keputusan melalui pertimbangan kelompok.

Adapun tugas kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan menurut Hendyat Soetopo³⁴ adalah :

1. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang Kurikulum :
 - Kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber-sumber masyarakat dalam mengimplementasikan kurikulum,
 - Bertanggungjawab atas keseluruhan kurikulum dan menjadi pemimpin yang positif.
2. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang Personalia :
 - Memiliki kemampuan menerima dan menghargai individu sebagai anggota staf atas dasar karakter pribadi dan latarbelakangnya,

³⁴ Soetopo, *Kepemimpinan dan.*, 28.

- Memberikan bekal yang mendorong kekuatan, minat, dan kecakapan setiap anggota staf dalam melaksanakan tugas,
 - Menilai diri sendiri secara obyektif dan memperbaiki tindakan selanjutnya,
 - Mendorong dan memberikan bimbingan dalam pertumbuhan profesional para guru dan mendorong motivasi belajar.
3. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang *Public Relation*:
- Kepala sekolah harus mampu menerapkan kepemimpinan untuk meningkatkan partisipasi orang tua dalam menyelesaikan problema sekolah dan masyarakat,
 - Kepala sekolah harus mampu mendayagunakan orang tua dan warga masyarakat untuk meningkatkan program hubungan sekolah dengan masyarakat,
4. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang Hubungan Guru-Murid :
- Kepala sekolah harus mampu mendorong guru agar profesional dalam menyampaikan materi,
 - Kepala sekolah harus mampu mendorong guru untuk membuat laporan secara periodik tentang perkembangan murid,
 - Kepala sekolah harus membantu guru dalam memecahkan problema murid.
5. Tugas Kepala Sekolah sebagai pemimpin personal dalam bidang non Pengajaran :
- Mengisi waktu-waktu luang bersama para anggota, dan staf lainnya,

- Kepala sekolah harus mampu mengelola aktivitas penyusunan jadwal dan berusaha mematuhi jam-jam kerja.
6. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang pelayanan bimbingan :
- Kepala sekolah harus mampu mendayagunakan berbagai sumber untuk menggali berbagai informasi tentang anak didiknya,
 - Kepala sekolah harus sensitive terhadap kebutuhan akan perubahan setiap siswa dan melayaninya dengan baik,
 - Kepala sekolah harus sadar akan pola-pola minat dan kemampuan setiap siswa, dan membantu siswa dalam rangka mengadakan penyesuaian diri untuk meningkatkan proses belajar,
7. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang Pengorganisasian :
- Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan kepala sekolah untuk memainkan fungsi dan perannya demi pertumbuhan siswa dalam belajar,
 - Kepala sekolah harus merealisasikan tanggungjawab untuk membuat keputusan dalam berbagai situasi.

Dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai pemimpin adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun memberi dan membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memerikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Untuk menjadi kepala sekolah yang professional, kepala sekolah harus lebih fokus kepada pembelajaran, khususnya dalam mengukur dan menentukan kemajuan peserta didiknya. “Konsekuensinya, kepala sekolah harus berkonsentrasi dalam membangun visi dan misi sekolah, berbagi kepemimpinan dengan guru-guru lain dan menjadikan sekolah lebih berkualitas”.³⁵ Untuk mencapai peningkatan sebagaimana yang diharapkan, maka James H. Strong dkk memberikan gambaran bahwa kepala sekolah harus mampu :

1. Membangun dan menjaga visi dan misi sekolah,

Kepala sekolah yang sukses memahami bahwa penting sekali membangun tujuan-tujuan pembelajaran yang jelas dan membuat seluruh sekolah bahkan komunitas di sekitarnya berkomitmen terhadap tujuan-tujuan tersebut.

2. Berbagi kepemimpinan,

Memimpin seluruh staf sekolah untuk mencapai visi dan misi bersama memerlukan kolaborasi yang intensif dan terpelihara. Kepala sekolah yang bijaksana menyadari bahwa mustahil untuk mencapai tujuan-tujuan pengajaran dengan menjalankan visi sekolah seorang diri, tanpa keikutsertaan orang lain. Kepala sekolah dapat memenuhi tanggungjawab utama ini dengan memberikan tantangan kepada para

³⁵ James H. Stronge; Holly B. Richard; Nancy Catano, *Qualities of Effective Principals*, terj. Siti Mahyuni (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 5.

guru agar meninjau kembali praktik-praktik pengajarannya dan mengambil serta memanfaatkan model praktik terbaik.

3. Memimpin komunitas pembelajaran,

Kepala sekolah harus menjadi peran contoh atau teladan (*role model*) untuk pembelajaran dan senantiasa mencari perangkat-perangkat dan ide-ide yang dapat memicu kemajuan sekolah.³⁶ Kepala sekolah yang efektif mendukung aktivitas-aktivitas dan program-program pengajaran dengan memberikan model atau mencontohkan perilaku-perilaku yang diharapkan, dan secara konsisten memprioritaskan perhatian terhadap kegiatan pengajaran.

4. Menggunakan data untuk membuat keputusan dalam pengajaran,

Kepala sekolah yang efektif terampil mengumpulkan informasi yang menentukan seberapa baik organisasi sekolah dapat mencapai tujuan-tujuannya dan menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan strategi-strategi yang dirancang agar dapat mencapai tujuan. Penggunaan data yang tepat membantu kepala sekolah tetap fokus terhadap peningkatan pengajaran dan pembelajaran, sehingga kepala sekolah tidak pernah membiarkan kegagalan dalam meningkatkan pembelajaran siswa siswinya.

5. Memonitor kurikulum dan Pengajaran

³⁶Stronge, *Qualities of*, 9.

Kepala sekolah yang efektif terlibat dalam aktivitas pengajaran dan berusaha keras mempersiapkan sumber daya yang diperlukan guru agar tetap berfokus pada pencapaian siswa, memiliki pengetahuan tentang kurikulum dan pengajaran serta mendorong guru untuk memikirkan dan meninjau kembali pengajaran dan efeknya terhadap pencapaian siswa. Kepala sekolah yang efektif juga memonitor implementasi kurikulum standar dan memastikan kurikulum ini diajarkan oleh guru kepada siswa.

6. Adanya Evaluasi

Evaluasi merupakan tanggung jawab mendasar kepala sekolah. Evaluasi harus dijalankan pada waktu yang tepat, dan disertai informasi yang dapat digunakan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Informasi yang dikumpulkan selama evaluasi harus absah dan tepat agar dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan mengenai kinerja guru selanjutnya.

Peran kepala sekolah yang paling penting untuk memastikan kesuksesan pembelajaran siswa adalah adanya kepemimpinan dalam pengajaran. Kepala sekolah yang profesional adalah yang selalu fokus kepada visi dan misi yang telah ditetapkan untuk sekolahnya, selain itu kepala sekolah juga memberi contoh pengajaran dan pembelajaran yang efektif sehingga sekolah berjalan ke arah yang benar. Jika usaha-usaha tersebut dikombinasikan dengan menggunakan data secara tepat dan memonitor apa saja yang terjadi didalam ruang kelas, maka

sekolah akan mampu mencapai tujuan-tujuannya yang berkaitan dengan peningkatan mutu dan pembelajaran siswa.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang memahami tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin serta melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin. Disamping itu, pemimpin harus menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan bawahan sehingga tercipta suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tenteram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memberdayakan Tenaga Pendidik

Pada hakikatnya, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sangat berat, walaupun telah dibagikan tugas dan tanggungjawab kepada wakil kepala, guru-guru dan staf lainnya yang ada di sekolah. Karena kepala sekolah akan menjadi orang pertama dalam memikul tanggungjawab untuk mengantarkan peserta didik, guru, staf pada tujuan yang telah ditetapkan.

Tugas utama kepala sekolah adalah mensukseskan pendidikan dan pengajaran, tentatunya hal itu tidak akan sukses jika tidak ada campur tangan dari pihak-pihak lain yang diantaranya guru-guru dan staf sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengorganisasi dan membantu para guru dalam meningkatkan program sekolah agar proses pengajaran disekolah menjadi lebih baik. Disamping itu, kepala sekolah harus menciptakan iklim kerja

yang baik di dalam sekolah sehingga para guru merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan kerja sehingga pada nantinya akan tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Kepala sekolah hendaknya menyadari bahwa guru sebagai tenaga pendidik mempunyai peran yang sangat penting dalam mensukseskan kegiatan belajar mengajar. Dikatakan oleh James. H. Stronge, komponen-komponen yang menjadi tanggungjawab kepala sekolah dalam memberdayakan tenaga pendidik antara lain sebagai berikut ³⁷:

1. Menyeleksi Tenaga Pendidikan Berkualitas

Menyeleksi dan memilih guru yang berkualitas sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam dunia pendidikan, dengan cara memilih dan kemudian menempatkan orang-orang yang tepat untuk menduduki posisi yang tepat.

2. Program Pengenalan Guru Baru

Program pengenalan guru baru umumnya berupa aktivitas-aktivitas dan proses-proses yang diperlukan untuk memperkenalkan guru pemula dengan profesi mengajar. Program tersebut terdiri dari orientasi, mentoring, pengembangan profesi, observasi kerja oleh guru senior dan memberikan bimbingan, selain itu penting juga memberikan pemahaman guru tentang sistem pendidikan yang berlaku. Kepala sekolah memegang peranan utama

³⁷ Stronge, *Qualities of*, 35-57.

dalam mendorong dan menjaga kualitas program karena program tersebut dapat memberikan dampak positif bagi kemajuan tenaga pendidik itu sendiri.

3. Memberikan Kesempatan Pengembangan Profesi

Semua tenaga pendidik mulai dari yang paling baru hingga yang paling berpengalaman dapat terus belajar dan meningkatkan profesionalisme kerjanya. Terus menerus belajar dan berusaha meningkatkan praktik-praktik pengajarannya itulah yang dimaksud dengan pengembangan profesi, baik yang di organisasikan pada tingkat sekolah, wilayah maupun nasional.

Jika kepala sekolah ingin menciptakan komunitas sekolah yang berkualitas dimana guru dan siswa sama-sama berkembang, maka harus dipastikan para guru dan staf sekolah lainnya memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

4. Mempertahankan Tenaga Pendidik Berkualitas

Mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola sekolah. Karena akibatnya jika kekurangan guru yang berkualitas maka akan menurunkan kualitas pengajaran di sekolah tersebut.

Guru yang berpengalaman lebih efektif mengajar dibandingkan dengan guru pemula khususnya dalam hal perencanaan, penyampaian pengajaran, pemecahan masalah dan terutama pencapaian siswa. Kepala sekolah hendaknya berbagi kepemimpinan dengan guru sehingga guru akan merasa

mempunyai peran penting didalamnya, hal ini akan menjadikan guru ingin bertahan dengan pekerjaannya.

Selain itu, untuk menjaga hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru-guru yang ada dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah yang bijak sudah seharusnya berkolaborasi dengan bawahannya (guru dan staf) karena tanpa adanya partisipasi dari bawahan maka tujuan pendidikan tidak akan tercapai dengan maksimal.

Hal ini sejalan dengan pemikiran James H. Stronge bahwa “kepala sekolah yang bijaksana harus memahami bahwa mereka tidak dapat mencapai tujuan pembelajaran seorang diri, tanpa peran serta pihak lainnya”³⁸, karena untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah yang diharapkan, diperlukan usaha bersama antara kepala sekolah dengan bawahannya.

³⁸ Stronge, *Qualities of*, 7