

CORAK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN PENDIDIKAN ISLAM

Ahmad Fauzi *

Institut Agama Islam (IAI) AI Al-Qolam Malang

Abstract

The style of the principal's leadership in developing educational institutions has three models: the authoritarian type (autocratic style of leadership), the type of laissez faire (laissez faire style of leadership), and the democratic type (democratic style of leadership). The most ideal type is the third one.

The three models are seen in the principal's task which includes two domains, namely the administrative domain and the supervision shutter. In the administrative area, the task of the principal is related to the activities of providing, regulating, maintaining, completing material facilities and personnel of the school. Whereas as a supervisor, the principal is tasked with providing guidance on supervision and assessment of problems related to technical management and the development of education and teaching to create a better situation and education.

Keywords: principal, leadership, models.

*) Email: afauzi1003@gmail.com

Dosen tetap di Fakultas Syari'ah IAI Al-Qolam Gondanglegi Malang

Jurnal ini tersedia di: http://ejournal.alqolam.ac.id/index.php/jurnal_pusaka/article/view/149

A. PENDAHULUAN

Pendidikan dalam pelaksanaannya merupakan proses pemindahan pengalaman kepada anak didik. Kegiatan pemindahan pengalaman serta pengembangannya itu kemudian menempati tempat khusus, dalam proses belajar mengajar. Sebagaimana yang tercantum dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3. UU No. 20 Tahun 2003 tentang tujuan Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa:

Tujuan Pendidikan Nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi Manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kurikulum yang ada di sekolah diharapkan mampu menghantarkan para peserta didik untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Tujuan pendidikan nasional tidak akan sampai ke arah itu tanpa adanya dukungan dari kepemimpinan kepala sekolah yang baik dalam suatu lembaga pendidikan yang berkualitas dan efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam situasi yang tidak tetap atau berubah-ubah, dan perubahan itu terjadi karena adanya interaksi langsung dengan sesama manusia.

Lembaga Pendidikan merupakan tempat proses belajar dan mengajar dalam mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan. Konsep dasar dan pelaksanaannya akan ikut menentukan jalannya pendidikan di tengah masyarakat (manusia). Namun demikian, pada tingkat pelaksanaannya lembaga pendidikan harus menghadapi perubahan sosial. Karenanya, dalam merencanakan pelaksanaan pendidikan diperlukan struktur organisasi yang baik, dan salah satu faktor yang utama adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW:

¹ *Undang-undang Sistem pendidikan Nasional No.20 Thn 2003* (Bandung: Citra Umbara, tt.), hlm. 7.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

Artinya: “Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya itu.” (H.R Bukhari).²

Hadis tersebut memberikan penjelasan bahwa setiap individu manusia adalah pemimpin dan akan dituntut untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.³

Corak atau tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di pergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Model kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Model atau gaya kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengerahkan dan mempengaruhi para pekerja.⁴

Tipe kepemimpinan sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang sukses mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya, mengatasi perubahan, mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup membawa lembaga yang dipimpinnya pada tujuan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan ini, pemimpin merupakan kunci sukses bagi Organisasi.⁵ Kepemimpinan diperlukan untuk mengefesienkan setiap langkah atau kegiatan yang berarti. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bersedia mengakui bakat-bakat, kapasitas, inisiatif, dan kemauan baik dari para pengikutnya (rakyat, anak buah, individu, dan kelompok individu yang dipimpin), untuk berinisiatif dan bekerja sama secara koperatif. Hanya pemimpin yang demikianlah yang akan mampu menjamin kesejahteraan masyarakat secara luas dan sanggup

² Ma'mur Daud, *Terjemah Hadis Shahih Muslim*, (Jakarta: Widjaya, 1993), hlm. 14.

³ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, edisi I, (Bandung: CV Alfabeta, 2008), hlm. 132.

⁴ Nor Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 167.

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm. 1.

mempertinggi produktifitas dan efektifitas usaha bersama. Pemimpin merupakan faktor kritis (*crucial factor*) yang dapat menentukan maju mundurnya suatu lembaga.

Model kepemimpinannya juga berpengaruh besar terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tujuannya. Dalam situasi tersebut maka akan memunculkan tipe atau model kepemimpinan kepala sekolah. Semua aktivitas kepala sekolah mempunyai peranan yang penting sebagai langkah menentukan efektif tidaknya kepemimpinan di sekolah. Oleh karena, itu pemimpin dan model kepemimpinannya adalah faktor utama yang dapat menentukan maju mundurnya suatu lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang baik dengan didukung model kepemimpinan yang baik akan membawa keberhasilan suatu lembaga pendidikan.

Adapun tipe kepemimpinan yang baik untuk diterapkan di lembaga pendidikan adalah tipe kepemimpinan yang bersifat demokratis. Semua guru di sekolah bekerja untuk mencapai tujuan besama-sama, keputusan diambil secara musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin dalam pendidikan menghargai dan menghormati pendapat setiap guru. Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Ia bersifat bijaksana dalam pembagian tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak seluruh dewan guru termasuk pimpinan atau kepala sekolah.⁶

Dalam Alquran juga disebutkan bahwasanya kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang bersifat demokratis. Seperti termaktub dalam Alquran:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “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 dunia).”⁷

⁶ Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia), hlm. 28.

⁷ QS. Ali Imran (3): 159

Pemimpin dapat menjadi variabel yang menentukan maju mundurnya serta hidup matinya suatu usaha bersama. Kepemimpinan dibutuhkan untuk mengefisienkan setiap langkah atau kegiatan yang berada di suatu lembaga pendidikan. Kepala Sekolah selaku pemimpin pendidikan tidak saja dituntut menguasai teori kepemimpinan, tetapi ia harus terampil dalam kepemimpinannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dengan berbagai fungsi dan peranannya, serta penanggung jawab atas segala aktifitas dan maju mundurnya, baik buruknya lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Karena itu, dengan adanya perubahan masyarakat yang semakin maju, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan pemimpin yang kreatif, inovatif, dan dinamis. Kepala Sekolah yang hanya menunggu dan hanya berpegangan pada aturan-aturan birokratis saja, berfikir secara struktural tidak berani melakukan inovasi untuk memenuhi tuntutan masyarakat, maka sudah pasti akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan di dalamnya terjadi kompetisi secara terbuka, selalu dituntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya.⁸

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan tidak saja dituntut menguasai teori kepemimpinan tetapi ia juga harus terampil dan mampu menerapkan dalam situasi praktis di area kerja. Lembaga pendidikan telah mengusahakan agar pendidikan bermutu. Yang artinya, sekolah tersebut mengajarkan hal-hal yang bersifat mendasar dan penting, untuk mengasah kemampuan para siswa mengikuti pendidikan tambahan atau pelatihan ulang dan keterampilan. Dengan tujuan agar anak didik nanti akan mempunyai bekal yang cukup dalam ilmu pengetahuan hingga dapat melanjutkan pendidikan di tengah-tengah masyarakat, menjadi sosok generasi yang utuh.

B. CORAK KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Berawal dari kemimpinn pendidikan itu, ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara berimbang, seorang pemimpin harus memiliki

⁸ Imam Suprayogo, *Pendidikan Paradigma Al-Qur'an*, (Malang: Aditya Media Bekerjasama Dengan UIN Malang Press, 2004), hlm. 212.

pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari, seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Cara yang digunakan merupakan cerminan dari sifat dasar dan kepribadian seorang pemimpin walaupun pengertian ini tidak mutlak. Cara atau tehnik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau pola, dimaksudkan suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya.⁹

Pemimpin memperlihatkan tipe yang berbeda-beda, karena ada kecenderungan di kalangan para ahli di bidang ini yang menyusun berbagai stereotip pemimpin. Mengenai gaya kepemimpinan itu, sangat mungkin bahwa seorang administrator atau manajer memakai suatu kombinasi beberapa gaya pada saat situasi berbeda.¹⁰ Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan.

Berdasarkan konsep, sifat, dan cara-cara pemimpin itu melaksanakan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinya maka dapat diklasifikasikan tipe atau pola kepemimpinan dalam pendidikan yaitu:

- a. Tipe otoriter (*Autocratic Style of Leadership*)
- b. Tipe *Laissez Faire* (*Laissez Faire Style of Leadership*)
- c. Tipe Demokratis (*Democratic Style of Leadership*).¹¹

Adapun tiga corak atau model kepemimpinan dalam pendidikan tersebut dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan otoriter artinya kebijaksanaan atau aturan dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan pada bawahannya. semua perintah pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa

⁹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar: Teori untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), hlm. 41

¹⁰ Ibid, hlm. 44

¹¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 49

mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya.¹² Pemimpin yang menggunakan model otoriter ini memegang kekuasaan secara mutlak. Langkah-langkah dan aktifitas yang ada ditentukan pemimpin satu persatu tanpa adanya musyawarah dengan yang dipimpin. Tiap-tiap aturan dan tugas intruksi harus dipatuhi tanpa diberi kebebasan untuk mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan. Dengan tipe ini, suasana sekolah lebih tenang, intruksi-intruksi harus ditaati. Kepala sekolah pula yang mengawasi dan menilai atas pekerjaan bawahan. Pada kepemimpinan ini, guru-guru tidak diberikan kesempatan berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifitasnya. Dengan demikian, situasi sekolah tidak akan menggembirakan guru dan karyawan. Akibatnya akan menimbulkan sikap tunduk tanpa kritik, sikap “*sendiko dawuh*” terhadap pemimpin dan akan timbul kecendrungan untuk megabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung.¹³

Untuk lebih jelasnya ciri-ciri kepemimpinan otoriter sebagai berikut:

- a. Mengutamakan pelaksanaan tugas
- b. Agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan dengan ketat
- c. Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dipandang tidak perlu
- d. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dan yang dipimpin
- e. Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya
- f. Lebih senang ditakuti dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahan
- g. Orang yang dipimpin tidak lebih dari pelaksana saja
- h. Dalam kepemimpinan, sukar memaafkan kepada anggot bawahan
- i. Pendapat dan saran dari anggota dinilai sikap menentang atau membangkang
- j. Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dalam bentuk kelompok kecil.¹⁴

Dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan otoriter tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin pendidikan mengidentikkan tujuan organisasi, dalam hal ini sekolah, dengan tujuan pribadinya, karEna memperlakukan anggotanya sebagai

¹² Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, edisi III, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hlm. 49

¹³ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 47

¹⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 154-155

alat yang dibebani tanggung jawab tanpa diimbangi hak secara proposional, serta bersikap tidak mau tahu dalam memperlakukan bawahan.

Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran agama Islam sebagaimana disebutkan dalam Alquran:

وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ

Artinya: “Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu.”¹⁵

Berdasarkan ayat di atas dapat dipahami bahwa Islam tidak membenarkan model kepemimpinan otoriter, bahkan diperintahkan untuk melawan atau menghindarinya. Penerapannya di lembaga pendidikan kurang tepat atau kurang sesuai karena akan berakibat pada anak didik menjadi kurang inisiatif, gugup, ragu-ragu, suka membangkang atau menentang kewibawaan, penakut, dan penurut.¹⁶

Kedua, kepemimpinan *laissez faire*, merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Perilaku dalam kepemimpinan ini adalah kepemimpinan kompromi dan perilaku pembelot. Dalam proses kepemimpinannya, pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.¹⁷ Dijelaskan pula oleh Oteng Sutisna, bahwa dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak banyak berusaha mengontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggotanya diberikan tujuan-tujuan tetapi umumnya mereka dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Di sini pemimpin lebih banyak berfungsi sebagai anggota kelompok, ia memberikan nasehat dan pengaruhnya sebatas yang diminta.¹⁸

Dari sini, bisa diambil kesimpulan bahwa pemimpin yang dalam hal ini kepala sekolah yang menggunakan model *laissez faire* dalam kepemimpinannya menjunjung tinggi kebebasan bagi anggotanya dalam menjalankan tugas dan

¹⁵ QS. Al-Ma`idah (5): 49

¹⁶ Suteri Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, (Yogyakarta: FIP IKIP, 1982), hlm. 123

¹⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut...*, hlm. 169

¹⁸ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 265

jabatannya dan tidak terlalu mementingkan musyawarah. Hal ini juga bertentangan dengan ayat Alquran sebagai berikut:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”¹⁹

Tipe *ketiga*, kepemimpinan demokratis, adalah kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini, setiap individu dihargai dan dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan sebuah organisasi. Model kepemimpinan ini memberikan perlindungan dan penyelamatan, memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif.²⁰

Kepemimpinan demokratis mempertimbangkan keinginan dan saran-saran dari anggota. Pemimpin yang demokratis percaya bahwa setiap individu dan teman kerjanya dapat pula berbuat sesuatu dengan hasil yang maksimal asalkan situasi memungkinkan untuk berbuat dan mengembangkan karier masing-masing. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan penilaian, keritik, ataupun pujian. Ia memberikannya atas kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program sekolah. Adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya.
- c. Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan
- e. Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya pada bawahan untuk berbuat kesalahan yang pada akhirnya nanti harus diperbaiki dan dibandingkan agar tidak berbuat kesalahan kembali

¹⁹ QS. Ali Imran (3): 159

²⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut...*, hlm. 169

- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dirinya
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.²¹

Bila dilihat ciri-ciri masing-masing tipe atau gaya kepemimpinan tersebut, macam kepemimpinan yang tepat diterapkan di lembaga pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis. Semua guru di sekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama, putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin dalam pendidikan menghargai dan menghormati pendapat setiap guru, memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Ia bersifat bijaksana dalam pembagian tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya termasuk pimpinan sekolah.²²

Menurut ajaran Islam, kepemimpinan demokratis dianggap paling tepat atau efektif karena Alquran menganjurkan hal itu dalam surah Ali Imran ayat 159 sebagaimana tertulis di muka.

C. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PENDIDIKAN

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya, tergolong pemimpin resmi atau *formal leader* atau *status leader*. Dengan menjadi pemimpin pendidikan di sekolah, ia mendapat kedudukan tertinggi dalam lingkungannya, berikut kekuasaan, fasilitas, alat, kerjaan, keuntungan melekat pada kedudukannya. Namun fungsi atau tugas keseluruhan dan tanggung jawab sekolah itu, menurut Dirawat dkk, digolongkan pada dua bidang yakni: (a) tugas dalam bidang administrasi; (b) tugas dalam bidang supervisi.

Selanjutnya, tugas kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut: *pertama*, tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara, melengkapi fasilitas material dan tenaga personal sekolah. Hal ini digolongkan 6 manajemen: (a) pengelolaan pengajaran;

²¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 44

²² Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994) hlm. 28

(b) pengelolaan kepegawaian; (c) pengelolaan kesiswaan; (d) pengelolaan gedung; (e) pengelolaan keuangan; dan (f) pengelolaan hubungan masyarakat.²³

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama di kalangan civitas akademika sekolah, maka tugas dalam bidang administrasi agar tercipta demokratis mempunyai tujuan: (a) memudahkan pekerjaan administratif, pendidikan; (b) menciptakan iklim rohaniyah, psikologi sosial; (c) meningkatkan semangat moral dan semangat anggota-anggota pendidikan; (d) menambahkan produktifitas kerja dalam lembaga pendidikan, memperbaiki kualitas dan metode-metodenya; (e) mengembangkan sistem administratif; (f) mengadakan perubahan yang diinginkan dalam proses pendidikan; dan (g) menghubungkan antara proses pendidikan dan tujuan-tujuan pembangunan.²⁴

Kedua, sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan bantuan pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran untuk menciptakan situasi dan pendidikan yang lebih baik. Adapun tugas kepala sekolah dalam supervisi meliputi: (a) membimbing guru dan karyawan agar dapat memahami secara jelas tujuan dan pendidikan dan pengajaran; (b) membantu guru dan karyawan agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik; (c) menyeleksi dan memberi tugas yang paling cocok bagi guru dan karyawan; (d) memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru dan karyawan; (e) memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis, bagi pertumbuhan jabatan guru dan karyawan; dan (f) memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis, dan koperatif antara anggota staf sekolah dan sekolah dengan masyarakat.²⁵ Untuk pelaksanaan tugas-tugas itu dengan baik maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan tehnik supervisi terutama dengan hubungannya dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

Dalam pelaksanaan tugas sebagai supervisor, seorang pemimpin hendaknya melaksanakan dengan demokratis, yakni menghargai pendapat guru dan memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat. Keputusan diambil dengan jalan musyawarah karena tujuan yang hendak dicapai adalah

²³ Dirawat dkk, *Kepemimpinan Menurut...*, hlm. 80

²⁴ Hasan Langgulung, *Azas-azas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1988), hlm. 206-207

²⁵ Dirawat dkk, *Kepemimpinan Menurut...*, hlm.85

tujuan bersama. Oleh karena itu, seperti dikatakan oleh Moh. Rifa'i, kepala sekolah dalam menjalankan supervisi hendaknya memperlihatkan prinsip-prinsip berikut: (a) bersifat konstruktif dan kreatif; (b) berdasarkan kenyataan; (c) sederhana dan informal; (d) memberikan perasaan aman; (e) supervisi harus didasarkan hubungan profesional; (f) memperhatikan sikap; (g) tidak bersifat mendesak; (h) tidak berdasarkan kekuasaan pangkat; (i) tidak mencari kesalahan, kekurangan; (j) tidak cepat mengharapkan hasil; dan (k) bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.²⁶

Dengan demikian, administrasi pendidikan yang demokratis akan memperhatikan prinsip dan akhirnya mendatangkan pertukaran pikiran guru dan karyawan sehingga mendorong untuk berinisiatif. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai supervisor sekaligus sebagai pemimpin pendidikan, perlu memilih penggunaan administrasi sekolah yang demokratis.

D. KUALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepemimpinan yang berkualitas sangat diperlukan oleh umat Islam sebagai satu jamaah atau di dalam jamaah masing-masing, agar mampu memainkan peranan aktif dan positif dalam memakmurkan bumi. Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan yang berkualitas dengan kendali iman setiap gerak langkahnya selalu didasarkan pada petunjuk dan tuntunan Allah SWT karena kepemimpinan adalah bagian dari kegiatan kehidupan manusia yang digerakkan oleh Allah SWT yang harus disyukuri dengan terus berusaha meningkatkan kualitasnya.

Kualitas kepemimpinan harus ditempuh melalui usaha mengembangkan kemampuan berfikir, dengan tetap berada dalam kendali iman. Peningkatan kemampuan berfikir itu secara langsung berpengaruh pada kemampuan pengambilan keputusan, yang akan mewarnai kegiatan orang yang dipimpin. Di samping itu juga harus diiringi dengan peningkatan kemampuan komunikasi agar mampu mewarnai dan mempengaruhi cara berfikir dan perilaku orang yang dipimpin. Dengan kata lain, peningkatan kemampuan berfikir dan

²⁶ Ngilim Purwanto, *Administrasi Pendidikan...*, hlm.. 117

mengkomunikasikan hasilnya berupa keputusan-keputusan, pada dasarnya juga mampu memecahkan masalah secara efektif dan aplikatif.²⁷

Kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kelompok pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efisien dan ekonomis. Syarat ideal seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan ada dua kapasitas pokok sebagai *main point* yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu *managerial skill* dan *technical skill*. Namun demikian, sukses tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak hanya ditentukan dengan keterampilan teknis (*technical skill*) yang dimiliki, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Dalam hal ini perlu difahami bahwa seorang pemimpin adalah orang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

E. KEPALA SEKOLAH DALAM PEMECAHAN MASALAH GURU DI SEKOLAH

Pada dasarnya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat berat, walaupun telah dibagikan tugas-tugas pada para pembantu dan staf-staf lainnya yang ada di sekolah.²⁸ Kepala sekolah akan menjadi orang pertama yang memikul tanggung jawab untuk menghantarkan anak didik, guru dan staf lainnya sampai pada tujuan. Hal ini, sebagaimana pendapat Broadman yang dikutip oleh Soekarno Indrafachrudi yang menyatakan, bahwa:

Tugas utama kepala sekolah dan guru adalah mensukseskan pendidikan dan pengajaran. Akan tetapi, kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, harus memimpin guru, pegawai-pegawai dan orang tua murid. Oleh karena itu, ia harus memiliki kemampuan mengorganisasi dan membantu para guru dalam meluruskan program agar pengajaran di sekolah. Di samping itu, ia harus menciptakan iklim saling mempercayai di kalangan guru dan perasaan aman dalam melaksanakan kerja sama

²⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut...*, hlm. 335

²⁸ Sondang P. Siagian, *Filsafat administrasi...*, hlm. 7

untuk melakukan program supervisi dan mendorong mereka berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah.²⁹

Faktor sarana pendidikan harus memberi keleluasaan perkembangan bagi guru dalam membina profesinya agar tidak terlalu tergantung pada kegiatan administratif. Pengaturan sarana prasarana oleh kepala sekolah dilakukan melalui konsep yang matang dan dibicarakan bersama dalam sidang dewan guru atau lainnya. Faktor kedua merupakan faktor internal kepala sekolah yaitu keterampilan yang harus dimiliki.

Sebuah lembaga pendidikan yang sudah memiliki sarana dan prasarana pendidikan dengan baik, juga aturan pelaksanaan ajaran sudah digariskan, serta pengembian tugas sudah tersedia, maka secara teoritis pekerjaan itu akan dapat dikerjakan lancar. Tetapi, terkadang kenyataan berbeda dengan teori. Faktor keberhasilan terletak juga pada manusia atau petugas yang dalam pengabdianya membutuhkan waktu, energi dan pengorbanan material untuk memecahkan masalah dan kesulitan yang dihadapi para staf bawahan.

Di sekolah, guru-gurulah yang memegang peran penting dalam pertumbuhan anak-anak. Oleh sebab itu kita menghendaki supaya anak-anak itu tumbuh dengan baik disekolah, baiklah kita perhatikan lebih dahulu masalah-masalah yang dihadapi para guru dalam menjalankan tugas. Hanya dalam pekerjaan yang sehat dan menyenangkan terpupuklah moral yang tinggi pada guru-guru yang ingin berkorban untuk kemakmuran.³⁰

Pada umumnya, masalah-masalah timbul pada seorang guru dan karyawan karena kebutuhan-kebutuhan yang ada pada dirinya tidak terpenuhi dan tidak puas sehingga stabilitas jiwa guru dan karyawan terganggu. Bagi guru dan karyawan di sekolah, kebutuhan yang tidak terpenuhi itu bisa jadi terdapat dalam lingkungan sekolah, rumah atau masyarakat. Salah satu masalah yang disebabkan ketidakpuasan guru dan karyawan di sekolah, antara lain, statusnya seperti kenaikan pangkat yang tertunda, penempatan yang kurang tepat menimbulkan keamanan emosinya terganggu, tidak diberi kesempatan berinisiatif, dan tidak

²⁹ Ibid, hlm. 62

³⁰ Ibid, hlm. 63

dapat mewujudkan idenya, sehingga merasa dirinya diperkosa dan diperlakukan tidak adil oleh pemimpin sekolah.³¹

Sebab lain yang mungkin timbul adalah dari lingkungan rumah, seperti kesejahteraan, ekonomi, dan hubungan suami istri, yang pada dasarnya berpangkal pada kebutuhan jasmani dan rohani. Problem ketidakpuasan dalam lingkungan tersebut, menuntut kepala sekolah untuk memecahkan dan berkeyakinan sebagai berikut: (a) konflik pasti dapat dihindari; (b) konflik timbul karena ada pemain yang menyebabkan terjadinya konflik; (c) bentuk otoritas yang legalistik seperti “penyelesaian lewat saluran formal” sangat ditekankan; (d) kambing hitam diterima sebagai suatu yang tidak dapat dihindari.³²

Bantuan diberikan kepada kepala sekolah terhadap guru dan karyawan yang mempunyai masalah itu hendaknya dilakukan dengan sikap ilmiah dan tawakal. Tahap pendekatan ini adalah:

a. Sikap Ilmiah

Untuk memberi bantuan kepada guru dan karyawan yang mempunyai masalah, agar memberikan semangat kerja yang kurang interes dan tidak menyukai tantangan, memiliki daya kekuatan inisiatif, memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi, maka kepala sekolah diharapkan mampu memecahkan persoalan melalui pendekatan ilmiah dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Mencari data-data pribadi guru dan karyawan yang ada hubungannya dengan masalah yang dihadapi saat itu
- 2) Menentukan langkah-langkah yang seharusnya dilakukan kepala sekolah dalam memecahkan masalah guru dan karyawan. Apabila data sudah lengkap, kepala sekolah mulai menganalisis data itu kemudian disimpulkan untuk membuktikan hipotesis.
- 3) Mencari beberapa alternatif pemecahan masalah untuk membantu guru dan karyawan tersebut
- 4) Menentukan alternatif yang paling baik dan paling tepat sebagai obat untuk menyembuhkan si penderita tersebut.³³

³¹ Ibid, hlm. 64

³² Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: Rajawali Press) hlm. 117

³³ Ibid, hlm. 66

- 5) Pendekatan lain yang dipakai untuk menyelesaikan konflik dari setiap persoalan dikemukakan sebagai berikut: (a) memahami atau mengalami konflik-konflik yang tidak dapat diterima; (b) menyelidiki sumber-sumber konflik; (c) menentukan cara untuk mengatasi atau intervensi.³⁴

b. Sikap Batin dan Tawakal

Ada kalanya secara ilmiah diatas telah dilakukan dengan baik, tetapi hasilnya terkadang masih jauh dari harapan, karena ternyata nasihat itu tidak membuka hati nurani. Oleh karna itu, ketika niat untuk membantu guru dan karyawan tercetus hendaknya antara guru dan karyawan dan pimpinan sekolah itu lebih tawakal kepada Allah. Cara itu dilakukan agar dapat membuka hati nurani sadar dan normal. Louis Pondy menyatakan: "Konflik tidak sepenuhnya jelek ataupun baik, tapi ia seharusnya dievaluasi dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi individu dan organisasi."³⁵ Secara umum, memang konflik dapat menimbulkan tekanan, tetapi juga dapat mengakibatkan inovasi dan perubahan. Konflik dapat menambah semangat orang-orang untuk beraktifitas. Oleh karna itu, konflik sebaiknya diselesaikan secara baik, bukan dilawan atau dihindari.

F. CORAK KEPEMIMPINAN SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN LEMBAGA PENDIDIKAN.

Sekolah berperan besar dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa karena sekolah lahir dari prakarsa dan partisipasi masyarakat. Sekolah dilahirkan untuk mendidik putra-putri bangsa ini menjadi berilmu pengetahuan dan berbudi pekerti yang baik. Adapun sebagai bentuk usaha kepala sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan antara lain melalui pengembangan administrasi kurikulum. Kurikulum adalah serangkaian kegiatan dan pengalaman belajar yang direncanakan, diorganisasikan dan diprogramkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Penyusunan suatu program di sekolah bergantung pada nilai-nilai, teori yang bertalian pada tujuan, sifat dan pengajaran pengetahuan serta konsep tentang belajar. Tiga komponen ini saling berhubungan.³⁶

³⁴ Ibid, hlm.67

³⁵ Ibid, hlm.102

³⁶ Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 47

Kegiatan administrasi sekolah diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan, yaitu tujuan pendidikan yang tergambar dalam kurikulum sekolah masing-masing. Kegiatan administrasi kurikulum secara rinci dapat dikerjakan dalam kegiatan sebagai berikut: *pertama*, kegiatan yang berkaitan dengan tugas guru, meliputi: (a) pembagian tugas mengajar; (b) pembagian tanggung jawab dalam membina ekstrakurikuler; dan (c) koordinasi penyusunan persiapan mengajar.

Kedua, kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajar, meliputi antara lain: penyusunan jadwal belajar mengajar, penyusunan program berdasarkan satuan waktu (semester, tahunan), penyusunan daftar kemajuan murid, penyelenggaraan evaluasi belajar, laporan evaluasi, dan kegiatan bimbingan dan penyuluhan.³⁷

Dengan demikian, kurikulum pada suatu sekolah pada dasarnya merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Apabila tujuan pendidikan kurang berhasil orang akan cenderung untuk meninjau kembali kurikulum, karena kurikulumlah yang berkaitan dengan tujuan pendidikan, kualitas pendidikan dan relevansi hasil pendidikan dengan masyarakat yang ada. Kurikulum yang tidak sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tidak sesuai dengan tuntutan masyarakat serta tenaga kerja perlu ditinjau dan direnovasi.

Dalam melaksanakan kurikulum yang begitu luas ini, kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu menandatangani wewenang dan tanggung jawab kepada guru dan mengawasinya, serta dapat menciptakan iklim kerja sama yang harmonis serta saling tanggung jawab atas tugas masing-masing.

G. PENUTUP

Corak kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan memiliki tiga model: yakni tipe otoriter (*autocratic style of leadership*), tipe *laissez faire* (*laissez faire style of leadership*), dan tipe demokratis (*democratic style of leadership*). Tipe yang paling ideal adalah tipe yang ke tiga.

³⁷ Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984) hlm. 31

Tiga model tersebut tampak pada tugas kepala sekolah yang meliputi tiga ranah, yakni ranah administrasi dan ranah supervisi. Pada wilayah administrasi, tugas kepala sekolah berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara, melengkapi fasilitas material dan tenaga personal sekolah. Sedangkan sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan bantuan pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran untuk menciptakan situasi dan pendidikan yang lebih baik.[]

Daftar Pustaka

- Departemen Agama RI, 1982. *Al-Quran dan Terjemah*, Bandung: PT. Pantja Simpati
- Dirawat dkk, 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, edisi III, Surabaya: Usaha Nasional
- Indrafachrudi, Soekarno. 1994. *Pengantar Bagaimana Memimpin Kependidikan*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali
- _____, 1992. *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis*, Bandung: Mandar Maju
- Kholis, Nor. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo
- Langgulung, Hasan. 1996. *Asas-Asas Pendidikan Islam*, Jakarta: Al-Husna Zikra
- Nawawi, Hadari. 1988. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung
- _____, 1993. *Kepemimpinan menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Purwanto, Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara
- Siagian, Sondang P. 1982. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Subroto, Suryo. 1984. *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara

- Suprayogo, Imam. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, Edisi I, Malang: Aditya Media Bekerja Sama Dengan UIN Malang Press
- Sutisna, Oteng. 1987. *Administrasi Pendidikan Dasar: Teori untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa
- Toha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, Jakarta: Rajawali Press
- Tim Dosen IKIP Jurusan Administrasi Pendidikan, FIP, IKIP, Malang
- Undang-undang Sistem pendidikan Nasional No.20 Thn 2003* Bandung: Citra Umbara