

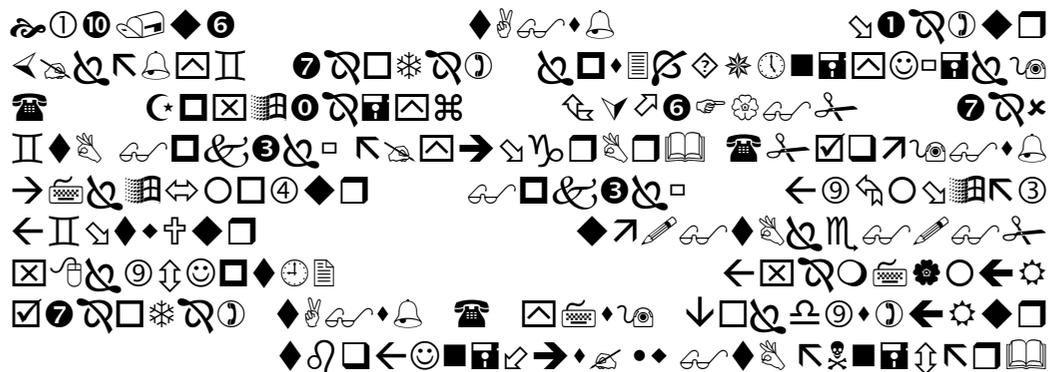
BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata pimpin atau memimpin yang berarti menuntun, membimbing, menunjukkan jalan yang baik dan benar. Dan setelah mendapat imbuhan maka akan merubah makna dan sifatnya, yang dalam Bahasa Inggris dikenal dengan *leadership* yang berarti kepemimpinan.¹ Kepemimpinan merupakan proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* (yang jamaknya *umara*) atau penguasa, oleh karena itu kedua istilah ini dalam Bahasa Indonesia disebut pemimpin formal, namun merujuk kepada firman Allah swt. Dalam surah al-Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi:



¹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 1987), h. 26-27.

Dalam Islam, hampir semua ulama menyepakati bahwa pemimpin adalah abdi masyarakat. Sebab, kepemimpinan sesungguhnya adalah suatu amanah (*titipan*) yang setiap saat harus dipertanggungjawabkan dan diambil wewenangnya. Amanah itu diperoleh dari Allah swt lewat pemilihan yang dilakukan oleh manusia, kecuali para Nabi dan Rasul yang langsung dipilih oleh Allah.²

Dalam hadits Rasulullah saw. Istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra'in* atau *amir*, seperti yang diriwayatkan Bukhari berikut:

... أَلَا كُتِبَ عَلَيْكُمْ رَاعٍ. وَ كُتِبَ عَلَيْكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. (رواه مسلم).³

Bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang lain agar bersedia melakukan tindakan-tindakan terarah pada pencapaian tujuan dalam organisasi dan seorang pemimpin perlu menguasai, mengerti, dan memahami kondisi dilapangan serta konsisten dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat dan memiliki tanggung jawab yang jelas dan benar serta adil, jujur dan bermoral baik dengan amanat yang harus diberikan kepada orang yang benar-benar "*ahli*".

Ibnu Taimiyyah pernah menegaskan dalam bukunya "*Al-Siyaasah al-Syar'iyah*" bahwa kepemimpinan merupakan suatu amanah. Jadi tugas yang diamanatkan itu juga harus dilaksanakan dengan baik dan bijaksana. Karena dalam

²<http://www.Oaseislam.com>. *Mencari Sosok Pemimpin yang Ideal*, modules.php/ 2008/09/09.

³Abi al-Husain Muslim bin Hujjaj al-Qusyairy an-Naisaburi, *Shahih Muslim*, (Beirut: Dar al-Fikr, 1988), Juz II, h. 187-188.

menunjuk seorang pemimpin bukanlah berdasarkan golongan dan kekerabatan semata, tapi lebih mengutamakan keahlian, profesionalisme dan keaktifan.⁴

Sebagai pemimpin umat, Nabi Muhammad saw merupakan sosok teladan yang memiliki akhlakul karimah dan kepribadian yang patut untuk ditiru dan diikuti dalam memimpin, karena dalam kepemimpinan Rasulullah terdapat berbagai macam pelajaran yang dapat diambil hikmahnya terutama dalam hal sifat-sifat yang dimiliki Nabi Muhammad saw adalah:

1. *Sidiq* (benar)

Sebuah sifat dasar yang dimiliki oleh Rasulullah saw, dan mesti dimiliki pula oleh setiap pemimpin. Ia harus selalu berusaha menempatkan dirinya pada posisi benar, dan memperjuangkan kebenaran dalam lingkungan yang menjadi tanggungjawabnya. Ia akan selalu berdiri tegak di atas kebenaran, bergerak mulai dari titik yang benar, berjalan di atas garis yang benar, dan menuju titik yang benar, yaitu ridha Allah swt. Kebenaran yang dimiliki seorang pemimpin merupakan awal dari segala kebaikan, dan kebohongan yang dimiliki seorang pemimpin adalah awal dari segala kebokbrokan dan kehancuran.

2. *Amanah* (penuh tanggungjawab).

Sebuah sifat dasar kepemimpinan Rasul yang berarti jujur, penuh kepercayaan, dan penuh tanggungjawab dengan segala kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang dipikulnya, ia yakin bahwa dirinya mas-ul (harus mempertanggungjawabkan) kepemimpinannya. Pemimpin yang amanah juga memiliki sifat tabah, sabar dan tawakal.

⁴[http://www.imm.or.id.Indonesia Menuju Kepemimpinan Ideal; Tunaikan Amanah Tanpa Khianat /content/view.25//08/2008](http://www.imm.or.id.IndonesiaMenujuKepemimpinanIdeal;TunaikanAmanahTanpaKhianat/content/view.25//08/2008).

3. *Tabligh* (menyampaikan yang harus disampaikan).

Sebagai pemimpin memiliki keterbukaan dalam berbagai hal, tiada sifat tertutup pada dirinya, karena ketertutupan akan menimbulkan keraguan pihak lain, dan melahirkan fitnah dalam kepemimpinannya. Sebagai pemimpin seorang Rasul senantiasa menyampaikan kebenaran yang diterimanya lewat wahyu, betapa pun beratnya tantangan dan risiko yang akan diterimanya.

4. *Fathanah* (cerdik).

Sebagai pemimpin memiliki kemampuan berfikir yang tinggi, daya ingat yang kuat, serta kepintaran menjelaskan dan mempertahankan kebenaran. Seorang pemimpin mesti *basthah fi al-ilmi* (memiliki pengetahuan yang luas) dan pemahaman yang benar terhadap tugasnya, kemampuan managerial yang matang, cepat dan tepat dalam menetapkan suatu keputusan, kemampuan yang tinggi dalam menetapkan makhraj (solusi) dari suatu kemelut dalam lingkup tanggungjawabnya.

Sifat-sifat Nabi saw terlihat pada kebijakan dan tingkahlaku sehari-hari, baik sebagai pemimpin agama, masyarakat dan negara. Sifat kepemimpinan beliau dapat dijadikan cerminan contoh tauladan oleh semua pemimpin.⁵

Dirawat, dkk menjelaskan dalam bukunya "*Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*".

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.⁶

⁵*Op. cit.*

⁶Dirawat dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993) h. 23.

Ahmad Ibrahim dalam bukunya ”*Manajemen Syariah*” mengutip pendapat Arted mengatakan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mereka berusaha membantu untuk mewujudkan tujuan yang diimpikan bersama. John B. memberikan definisi kepemimpinan sebagai kegiatan atau proses untuk saling memengaruhi antarindividu yang tergabung dalam satu kelompok (walaupun ada perbedaan di antara mereka) untuk diarahkan pada kegiatan kemanusiaan berdasarkan permasalahan bersama.⁷

Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan adalah” setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸

Sondang P. Siagian, mengatakan bawa kepemimpinan merupakan motor atau daya perangkat dari semua sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi.⁹ Sedangkan Hadari Nawawi menyatakan bahwa, ”Kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan”.¹⁰

Adapun menurut Hendyat Soetopo dan Wati Soemanto, memberikan klarifikasi mengenai beberapa unsur kepemimpinan yang terlibat antara lain.

⁷Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Manajemen Syariah; Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2006), h. 127-138.

⁸Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen; Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995), h. 5.

⁹Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: PT. Pustaka Setia, 1998), h. 26.

¹⁰Hadari Nawawi, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 2003), h. 25.

1. Adanya orang-orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak.
2. Adanya orang-orang yang dapat pengaruh di lain pihak.
3. Adanya maksud-maksud atau tujuan tertentu yang hendak dicapai.
4. Adanya serangkaian kegiatan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan-tujuan itu.¹¹

M. Ngalim Purwanto menegaskan dalam bukunya, "*Administrasi dan*

Supervise Pendidikan" bahwa:

- Kepemimpinan adalah kekuatan (*power*) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuatan lebih biasanya bersifat normatif.
- Pemimpin adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dalam pengordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.
- Kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan.¹²
- Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian

Negara No. 27/KEP/1972 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Sanusi menyebutkan "Kepemimpinan" adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara..¹³

Menurut D.C.Dwyer, diterjemahkan oleh Mudhoffir dalam bukunya, "*Teknologi Intruksional*" adalah.

"Kepemimpinan kepala sekolah menumpukan perhatian kepada beberapa bidang yaitu membina iklim sekolah dengan menggalakkan teknologi pengajaran, memastikan mutu pengajaran dan pemerhatian pengajaran guru dengan baik

¹¹Hendyat Soetopo dan Wati Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Bina Aksara Anggota IKAPI. 1984. h.1-2.

¹²M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya, 1987), h. 26-27.

¹³Husaini Usman, *Manajemen; Tiori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 150-151.

melalui latihan dan pengajaran, serta mengadakan pertimbangan dengan guru mengenai masalah pengajaran.¹⁴

Menurut J.B. Wellish dan A.E. Mac Quees, diterjemahkan oleh A. Mangunhardjan, dalam “*Sosiologi Pendidikan*” Kepemimpinan adalah.

“Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pengajaran perlu mempunyai kepakaran yang jelas terhadap peranan dan tujuan yang ingin dicapai. Kepala sekolah hendaknya selalu menilai kembali kemajuan para guru selaku binaannya, dan berusaha untuk memperbaikinya supaya dapat menghasilkan pencapaian tujuan dan tanggung-jawab akademik yang baik dikalangan peserta didiknya. Disamping itu kepala sekolah hendaknya memberi perhatian kepada para guru sebagai binaannya dalam mengambil tanggung-jawab yang lebih apabila membuat keputusan yang berhubungan dengan peraturan dan pengajaran.¹⁵

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dari pemikiran tentang kepemimpinan menggambarkan bahwa menjadi seorang kepala atau atasan itu harus orang yang mempunyai kelebihan dalam pengetahuan, pengalamannya, dan mempunyai perencanaan dan tujuan yang jelas dalam melaksanakan visi dan misinya, dan bertanggung jawab dalam membina dan membimbing bawahannya, serta yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan ialah kemampuan memberikan contoh tauladan yang baik dalam rangka mewujudkan terhadap tujuan yang akan dicapai.

¹⁴D.C. Dwyer, *The Search For Instructional Leadership: Routines and Subtleties in Principal's role*, (*Education Leadership*: 1984), h. 38. Terjemahan oleh Mudhoffir dalam *Teknologi Intruksional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), h 30.

¹⁵J.B. Wellis, et al. *Sociologi of Education: School Organization and Managemen in Successful School*: terjemahan oleh A. Mangunhardjan, dalam *Sosiologi Pendidikan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1998), Jilid 5, h. 21-26.

Sebagai seorang pemimpin, harus selalu berperan aktif dan bertindak kreatif untuk mengembangkan dan membudayaan yang berbasis kebersamaan dan ras tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas yang merukan tolak ukur kemajuan dan pencapaian prestasi sebagai bagian dari upaya mengembangkan dunia pendidikan dan memili wibawa dan keteladan dalam lingkungan kependidikan maupun mayarakat luas pada umumnya serta tercipta suasana yang harmonis, aman, nyaman, tentram damai dan sejahtera.

B. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Tipe Kepemimpinan

Bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Sesuai dengan situasi dan kondisi sekarang dibutuhkan tipe pemimpin yang cocok dan ideal terhadap cara kerjanya yang dapat dipertanggungjawabkan dan mampu menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi dunia pendidikan.¹⁶ Konsep seorang lebih memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, sifat, tingkah laku dan karakter pemimpin yang dikembangkan dalam lembaga/wadah dimana saling mempengaruhi dalam situasi kerja, membangun semangat kerja anggota-anggota dan bawahannya. Hal ini mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga Pendidikan tersebut. Tipe kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga.

a. Tipe Otoriter

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin otoriter hanya dibatasi oleh

¹⁶Hendyat Soetopo dan Wati Soemanto. *op, cit.* h. 7.

undang-undang. Bawahan bersifat sebagai pembantu, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Pemimpin yang *otoriter* tidak menghendaki rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan diantara anggota kelompoknya diartikan sebagai kelicikan, pembangkangan, atau pelanggaran terhadap perintah atau instruksi yang telah diberikan. Pengawasan pemimpin otoriter hanyalah berarti mengontrol segala perintah yang telah diberikan untuk ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggotanya, mencari kesalahan dan meneliti orang-orang yang dianggap tidak taat kepada pemimpin, kemudian orang tersebut diancam dengan hukuman, dipecat, dan sebagainya. Sebaliknya, orang-orang yang berlaku taat dan menyenangkan pribadinya, dijadikan anak emas dan bahkan diberi penghargaan. Seorang pemimpin yang *otoriter* adalah seseorang yang sangat egois.¹⁷ Seorang pemimpin yang *otoriter* akan menunjukkan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutmaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Tipe Laissez Faire

¹⁷Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Pustaka Setia, tth), h. 31.

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Dengan demikian mudah terjadi kekacauan dan bentrokan. Tingkat keberhasilan anggota dan kelompok semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok. Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

c. Tipe Demokratis

Pemimpin ikut berbaur di tengah anggota-anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara-saudaranya. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe demokratis ini adalah:

- a. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.

- b. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.
- c. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.
- d. Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia
- e. Seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.¹⁸

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Di samping itu, ia juga memberi kesempatan kepada anggota kelompoknya agar mempunyai kecakapan memimpin dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku seseorang pemimpin yang khas pada mempengaruhi anak buahnya apa yang di pilih oleh pemimpin untuk dikerjakan. Cara pemimpin bertindak dan mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan yang ditetapkan sebagai seorang pemimpin dan

¹⁸<http://khairuddinhsb.blogspot.com> *Kepala-Sekolah-Sebagai-Pimpinan-Sekolah.html* Sabtu, 25/07/2008.

sangat tergantung kepada situasi dan kondisi bawahan yang dipimpinnya.¹⁹ Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dilihat dari konsepnya ada beberapa gaya yang bisa diterapkan antara lain:

a. Gaya team dari *Blake* dan *Mouton*

Menurut teori ini, pemimpin dengan gaya team (*team style*) adalah pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi terhadap tugas yang diembannya. Selain itu ia juga mampu berkomunikasi, menganalisis masalah, mengambil keputusan, mempengaruhi bawahan.²⁰

Fungsi ini mengharuskan adanya komunikasi antarpribadi yang harmonis dan baik antara pemimpin dan yang dipimpin, sehingga tercipta suatu kondisi kerja dan hubungan yang dapat mengoptimalkan setiap hasil pekerjaan.²¹

b. Gaya Reddin

Dalam Teori Tiga Dimensi (*3-D theory*) tentang gaya kepemimpinan yang merupakan kombinasi dari tiga unsur pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang meliputi orientasi tugas, orientasi hubungan, dan efektifitas. Salah satunya adalah Gaya eksekutif (*executive style*) yang lebih mendekati gaya populis. Menurut teori ini, gaya eksekutif ditandai oleh kuatnya orientasi terhadap tugas, hubungan, dan keefektifan.²²

c. Gaya Likert

¹⁹E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). h. 108.

²⁰[Http://www.fathurin-Zen.com](http://www.fathurin-Zen.com) *Gaya Pemimpin* /Edn. Jum'at 10//07/2008.

²¹*Ibid.*

²²*Ibid.*

Likert dalam Teori Empat Sistem (*four systems theory*) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat bagian, yaitu: Penguasa mutlak (*exploitive-authoritative*), Penguasa semi-mutlak (*benevolent-authoritative*), Penasehat (*consultative*), dan Pengajak serta (*participative*). Menurut penelitian Likert kebanyakan organisasi menyukai gaya pengajak serta, walaupun dalam kenyataannya mereka menggunakan gaya penguasa mutlak.²³

d. Gaya Fiedler

Menurut Teori Kebergantungan (*contingency theory*) yang dikemukakan oleh Fiedler, keefektifan pemimpin sangat bergantung pada hubungan-hubungan dalam gaya kepemimpinan dan situasi tertentu yang dihadapinya. Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang penting adalah:

1) Hubungan Pemimpin dan Anggota

Berdasarkan asumsi, hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan terjadi apabila bawahan menyukai, mempercayai dan menghargai pemimpinnya. Menyukai pemimpin tidak hanya menunjukkan bahwa pemimpin itu dipilih secara demokratis dan konstitusional melalui mekanisme yang ada, akan tetapi sifat itu akan muncul manakala seorang pemimpin telah berhasil dalam tugas kepemimpinannya.

2) Struktur Tugas

Sejauh mana cara melakukan pekerjaan diterangkan secara detail pentahapannya. Makin terstruktur tugas suatu organisasi maka semakin besar pula pengaruh seorang pemimpin. Dalam hal ini kepemimpinan orde baru dapat dianggap

²³[Http://www.fathurin-zen.com](http://www.fathurin-zen.com), *Pemimpin profesional*/ edn7. Senin, 16 /03/2008.

memiliki struktur tugas yang relatif jelas, sehingga profesionalisme organisasi kenegaraan tampaknya telah tercapai.

3) Kekuasaan Jabatan Pemimpin

Seorang pemimpin memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk menegur dan menghukum atau memberi penghargaan. Seorang pemimpin yang baik harus tegas dalam memberi hukuman kepada siapapun tanpa pandang bulu. Pemberian hukuman yang tidak adil akan dilihat oleh rakyat sebagai suatu cacat besar dalam kepemimpinannya. Begitupun pemberian anugerah dan penghargaan kepada mereka yang dipandang kurang pantas akan menimbulkan citra yang buruk juga.²⁴

Maka para ahli berusaha dapat menentukan mana di antara gaya kepemimpinan itu yang paling efektif untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Salah satu pendekatan yang dikenal dalam menjalankan gaya kepemimpinan adalah empat sistem manajemen yang dikembangkan oleh Rensis Likert. diantaranya:

- *Sistem otoritatif dan eksploitatif*

Manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Jika menghadapi bawahan yang memiliki kemampuan baik dan motivasi kerja, maka gaya kepemimpinan ini paling efektif. Artinya kepala sekolah banyak memberikan dukungan dan mendelegasikan wewenang kepada bawahan.

- *Sistem otoritatif dan benevolent*

²⁴*Op. cit.*

Manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.²⁵

Jika menghadapi bawahan memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi kerja juga kurang baik maka gaya kepemimpinan ini paling efektif. Artinya kepala sekolah lebih banyak memberikan petunjuk yang spesifik dan secara ketat menjawab bawahannya dan mengerjakan tugasnya.²⁶

- *Sistem konsultatif*

Manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.²⁷

Jika menghadapi bawahannya yang memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi kerja yang baik, maka gaya kepemimpinan ini. Artinya kepala sekolah banyak memberikan bimbingan sehingga kemampuan bawahannya secara bertahap dapat meningkat.

- *Sistem partisipatif*

Adalah sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat

²⁵<http://Puslit.Petra.Ac.Id.Kepemimpinan/Journals/Management/> Senin, 02/07/2007.

²⁶*Ibid.*

²⁷*Ibid.*

oleh kelompok.. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting. Pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberkan hasil-hasil yang lebih efektif.

Jika menghadapi bawahan yang memiliki kemampuan kerja yang baik tetapi motivasi kerjanya kurang, maka gaya kepemimpinannya ini paling efektif. Artinya kepala sekolah berpartisipasi aktif dalam mendorong bawahannya menggunakan kemampuan secara optimal.

C. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Fungsi dan tugas sangat berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas-fasilitas material dan tenaga personel madrasah. Disamping itu pula fungsi dan tugas kepemimpinan harus mampu memberikan tuntunan, bimbingan, pembinaan, teladan, dan sanksi terhadap bawahannya agar lebih baik dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

a. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Fungsi artinya (jabatan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi pokok dari kepemimpinan yaitu, perencanaan (*Planning*). Perencanaan sangat penting untuk dibuat dalam setiap usaha untuk mencapai sebuah tujuan. Karena perencanaan itu selalu berhubungan dengan ketidakpastian dan banyak faktor yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, perencanaan harus dibuat sedemikian rupa dan secara matang.

Sebab perencanaan memberi alasan terhadap semua tindakan dan menjadi pemandu arah dalam hal kebijakan pencapaian sebuah tujuan. Perencanaan itu bisa dibuat oleh siapapun dan kapanpun, baik secara perorangan maupun lembaga, seperti lembaga bisnis, pendidikan, dan lain-lain, baik pemerintah maupun swasta, baik tertulis maupun lisan.

Sedangkan pengertian paling umum dibuat tentang perencanaan menyatakan bahwa, perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁸ Perencanaan yang dilakukan dengan usaha sadar dan meneliti apakah rencana itu sudah sesuai atau tidak dengan kegiatan yang akan dilakukan. Barulah dari usaha sadar itu akan menghasilkan sebuah keputusan yang terbaik untuk kegiatan akan dilakukan selanjutnya demi pencapaian sebuah tujuan. Perencanaan lazim menggambarkan ketegasan pendapat Rudiart Kipling yang berangkat dari enam pertanyaan yang terkenal dengan 5W + 1H.

What ? Apa yang dikerjakan (materi)

Why ? Mengapa dikerjakan (dasar pertimbangan)

Who ? Siapa yang mengerjakan (personal)

Where ? dimana akan dikerjakan (lokasi)

When ? kapan akan dikerjakan (waktu)

²⁸Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, t. th), h. 50.

How ? bagaimana mengerjakan (tata kerja, teknik, prosedur).²⁹

Fungsi pokok kepemimpinan yang kedua adalah pengorganisasian (*organizing*). Perencanaan yang sedemikian rupa haruslah dilaksanakan dalam sebuah kegiatan yang teratur. Hal itu bertujuan agar pekerjaan yang sudah direncanakan tersebut dikerjakan oleh pegawai sesuai dengan jobnya masing-masing dan jangan sampai terjadi *overlapping* yang pada akhirnya tujuan yang direncanakan tidak akan tercapai. Disinilah pengorganisasian memegang peranan vital. Pengorganisasian adalah proses dimana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktifitas mengkoordinasi hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan yang tertentu.³⁰ Semua komponen yang ada dalam sebuah organisasi bekerja secara terkoordinasi yang berpusat pada satu tujuan meski pada kenyataannya tugas antara yang satu dan yang lainnya berbeda.

Proses pengorganisasian yang dilaksanakan secara teratur dan terencana akan dapat menjelaskan siapa yang melakukan apa, siapa yang memimpin siapa, saluran-saluran komunikasi, dan sumberdaya yang mendukung sasaran. Dalam sebuah organisasi akan terlihat jelas masing-masing pegawai melakukan pekerjaannya dan ada sebagai atasan dan bawahan. Tentunya dalam melaksanakan tugas itu, antara yang satu dan lainnya mutlak melakukan koordinasi dan komunikasi secara intensif. Dan hal itu terlihat jelas dalam semua struktur organisasi.

Fungsi pokok yang ketiga adalah kepemimpinan (*leading*). Kepemimpinan ini memegang peranan penting dalam melaksanakan sebuah kegiatan. Kegiatan

²⁹Hendyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional t. th), h. 258-259.

³⁰Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2000), h. 374.

yang telah disusun secara terencana dan dijabarkan kedalam bentuk job-job adalah sangat ditentukan oleh proses kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan ini adalah motor penggerak dari aktifitas perencanaan dan pengorganisasian. Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah rangkaian pentaan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan telah ditetapkan.³¹ Memang sangat mudah memberi definisi tentang kepemimpinan ini, tetapi dalam kenyataannya sulit untuk dipraktekkan. Dibutuhkan keterampilan memadai dalam penggerakkan ini. Oleh karena itu, kepemimpinan ini adalah bagian lain dari penggerakkan (*actuating*).

Seorang pemimpin harus bisa menempatkan posisi pegawai itu sebagai mitra kerjanya yang tanpamereka mustahil pemimpin itu ada. Dan bukan sebaliknya, memperlakukan mereka sebagai bawahan yang setiap saat bisa diperintah. Dia harus bisa menempatkan posisi yang tepat didepan mereka dan merubah opini bahwa tak selamanya pemimpin itu identik dengan pemerintah saja, tetapi ada kalanya juga memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberi dukungan, kedudukan dan tanggung jawab. Dengan begitu antara pemimpin dan pegawai akan seiring sejalan dalam melaksanakan sesuai dengan posisinya masing-masing. Hal ini memperlihatkan beda antara penguasa dan pemimpin. Kalau penguasa dan menggerakkan pegawainya adalah dengan kekuasaan yang dimiliki. Sebaliknya seorang pemimpin dalam menggerakkan pegawainya adalah menggunakan keterampilannya.

³¹Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), h. 25.

Fungsi pokok yang keempat adalah pengendalian (*Kontrolling*). Rencana yang telah disusun dan direncanakan haruslah disertai dengan proses pengendalian dengan tujuan agar dapat membandingkan apakah antra pelaksana dengan rencana sudah sesuai atau malah menyimpang. Dengan kata lain, melakukan koreksi-koreksi sehingga pihak manajemen dapat melihat apa yang sebenarnya terjadi di lapangan dengan apa yang seharusnya terjadi dan diinginkan dalam kegiatan itu. Fungsi pengendalian ini sangat penting dilaksanakan oleh manajemen karena dengan efektifnya pengendalian merupakan langkah awal bahwa tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana akan tercapai.

Adapun secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

1) Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi,

Fungsi ini bersifat dua arah. Tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Sedangkan tahap kedua konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan,

akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Maka seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktifitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

- 1) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- 2) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- 3) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat.
- 4) Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.

- 5) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- 6) Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- 7) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.³²

b. Tugas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa kepemimpinan seorang kepala sekolah/madrasah memiliki tugas yang terhimpun dalam peran dan fungsinya sebagai Idukator, manajer, administrator, liader dan motivator. Pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah/madrasah ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain, saling terkait saling mempengaruhi serta menyatu dalam diri kepala sekolah.

1) Kepala Sekolah sebagai Idukator

Kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik tidak hanya berkaitan dengan pemberian pengaruh, motovsi dan arahan agar bawahan mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Tetapi lebih membentuk keperibadian bawahan sehingga mereka mampu memimpin dirinya sendiri tidak tergantung kepada atasan. Untuk itu kepala sekolah/madrasah perlu menanamkan sedikitnya empat macam nilai, meliputi.

- a) Pembinaan mental yaitu, membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan watak, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara proforsional dan profesional.
- b) Pembinaan moral yaitu, membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi bagaimana menyikapai perbuatan baik dan buruk.

³²Veithzal Rivai M.B.A. *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, (Bandung: Rajawali Pers, 2003), h. 53-55.

- c) Pembinaan fisik yaitu, membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriyah.
- d) Pembinaan artistik yaitu, membina tenaga kependidikan tentang hal-hal kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.³³

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer.

Sebagai seorang manajer, Kepala sekolah/madrasah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi tindakan yang dilakukannya diorientasikan kepada tindakan pengambilan keputusan. Penentuan kebijaksanaan dan menggerakkan orang untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Tugas-tugas kepala sekolah sebagai manajer diwujudkan dalam tugas-tugas menyusun program sekolah, menyusun organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumberdaya sekolah.³⁴

3) Kepala Sekolah sebagai Supervisi

Disamping bertanggung jawab sebagai manajer, kepala madrasah juga mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai supervisor. Kepala sekolah/madrasah bertugas memberikan bimbingan, bantuan pengawasan, dan penilaian terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Jadi tugas ini menyangkut bidang perbaikan dan pengembangan perencanaan dan evaluasi kurikulum dalam arti luas atau perbaikan pengajaran.

Tugas ini antara lain:

³³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyokseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Ruesda Karya, 2003) h. 99-100.

³⁴*Ibid.* h. 106.

- a) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran yang hendak dicapai.
- b) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- c) Membimbing guru-guru agar dapat memahami lebih jelas tentang masalah dan kesukaran belajar murid-murid dan usaha apa yang dapat dilaksanakan untuk menolong dan mengatasinya.
- d) Membantu guru-guru agar dapat memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai variasi metode pengajaran modern sesuai dengan sifat masing-masing mata pelajaran yang diberikan.

Dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor, maka dapatlah dimengerti bahwa persyaratan kepribadian, pengetahuan dan kecakapan yang memang harus dimiliki oleh setiap personil. Sehingga dapat berfungsi sebagai fungsional dan bukan hanya sebagai status atau *positional leader* belaka. Oleh sebab itu masalah tugas dan tanggung jawab kepala madrasah merupakan masalah yang amat penting dalam kehidupan dunia pendidikan.

4) Kepala Sekolah sebagai Administrator.

Administrasi tidak hanya memiliki makna kegiatan pencatatan, akan tetapi lebih luas, yakni kegiatan mengerahkan, melayani, membantu dan mengatur segenap komponen-komponen sekolah. Sedikitnya terdapat tujuan-tujuan komponen-komponen sekolah yang harus dikelola dalam rangka manajemen berbasis sekolah (MBS), yaitu: “kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan,

keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, serta layanan khusus lembaga pendidikan”³⁵.

Sementara dalam segi proses administrasi kepemimpinan seorang kepala sekolah/madrasah memiliki kegiatan pokok sebagai berikut:

- 1) *Planing* (perencanaan), yaitu merencanakan dan merumuskan tentang tujuan yang akan dicapai dan bagaimana mewujudkannya.
- 2) *Organizing* (pengorganisasian), yaitu menyusun struktur (kerangka) sebagai wadah kegiatan, yaitu membagi tugas tanggung jawab kepada orang-orang dalam organisasi (*staffing*).
- 3) *Directing* (mengarahkan), yaitu mengarahkan dan menggerakkan segala usaha kearah terwujudnya tujuan yang hendak dicapai.
- 4) *Coordinating* (koordinasi), yaitu mengadakan kordinasi dengan kegiatan “KISS “ yaitu:
 - a) *Integrasi*, yaitu usaha memperpadukan kegiatan-kegiatan berbagai bagian dalam organisasi sehingga terbentuklah kebulatan pikiran dan kesatuan tindakan kearah terwujudnya tujuan yang hendak dicapai.
 - b) *Sinkronisasi*, yaitu usaha penyelarasan kegiatan-kegiatan berbagai bagian dalam organisasi sehingga tercapai keserasian.
 - c) *Simplikasi*, yaitu penyederhanaan.
- 5) *Communicating* (komunikasi), yaitu, Menjalin hubungan dengan bagian-bagian di dalam organisasi demi tercapainya kelancaran organisasi itu sendiri.

³⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Roeda Karya, 2003), h. 39.

- 6) *Controlling* (pengawasan). Yaitu, Mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditentukan kearah terwujudnya tujuan yang dicapai.
- 7) *Recording and Reforting* (perekaman dan pelaporan). Yaitu, mencatat dan melaporkan segala kegiatan serta hasil-hasil yang tercapai.
- 8) *Budgeting* (penganggaran). Yaitu, menyusun anggaran biaya yang dibutuhkan dan diperlukan.
- 9) *Evaluation* (penilaian). Yaitu Mengadakan penilaian terhadap kegiatan-kegiatan atau proses dan hasil hasil yang dicapai.³⁶

D. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan pada seseorang cukup menentukan keberadaannya di kehidupan sehari-hari dalam bekerja, baik beradaptasi dengan karyawan, keluarga, masyarakat, agama, bahkan Negara. Tingkat pendidikan seseorang cukup berperan dalam menentukan kehidupan, terutama dalam beradaptasi dengan dunia sekitar yang matang. Seseorang akan berhasil dalam menunaikan fungsi yang telah digelutinya dalam membantu seseorang dalam menunaikan tugasnya secara mantap dan berkualitas.

Demikian juga dengan perannya sebagai seorang kepala madrasah memberikan teladan dan pengawasan terhadap kelancaran jalannya tujuan pendidikan. Salah satu penentu keberhasilan kepala madrasah dalam mengembangkan pembelajaran harus bisa memanajemen terhadap tenaga administrasi maupun tenaga pengajar agar dapat menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik

³⁶Ngalim Poerwanto, *op. cit*, h.15-18.

untuk sebuah tujuan yang akan di capai. Dalam hal ini seorang kepala madrasah. tentunya dalam menerapkan kegiatan-kegiatan kepemimpinan itu tidak terlepas dari latar belakan pendidikan dan pengetahuan yang memadai dan apalagi adanya kendala-kendala yang dihadapi, baik secara intern maupun secara ekstern atau secara sengaja maupun tidak di sengaja, hal ini ditentukan oleh latar belakang pendidikan dari kepala madrasah yang bersangkutan.

Memimpin sebuah lembaga pendidikan tidaklah mudah, memerlukan keahlian dan kemampuan (*kompetensi*) dan teknik yang memadai dalam menggerakkan seluruh sumber daya yang ada untuk bekerja sama mencapai tujuan. Kompetensi dan teknik itu dapat dilihat dari latar belakang pendidikan yang pernah ditempuhnya menyangkut pendidikan tentang kepemimpinan. Dengan kompetensi kepemimpinan, kepala madrasah diharapkan mempunyai:

- a. Kemampuan menganalisa persoalan.
- b. Kemampuan memberi pertimbangan, pendapat, dan keputusan.
- c. Kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatannya.
- d. Kemampuan mengambil keputusan.
- e. Kemampuan memimpin.
- f. Memiliki kepekaan.
- g. Kemampuan berkomunikasi secara lisan.
- h. Kemampuan berkomunikasi secara tertulis.
- i. Aktif berpartisipasi dan mendiskusikan objek, dan

j. Memiliki motivasi pribadi yang tinggi.³⁷

Dalam menjalankan proses kepemimpinannya, kepala madrasah menginginkan agar madrasah nya dapat berjalan efektif baik itu dari personal, sarana dan prasarana, siswa, sumber dana, dan sebagainya. Tetapi disisi lain ia sering dihadapkan pada persoalan-persoalan yang sering muncul yang dapat menghambat kearah pencapaian tujuan, baik itu persoalan yang sifatnya internal maupun yang eksternal.

2. Memiliki Keahlian Dasar

Keahlian atau kemampuan dasar juga merupakan satu hal yang mempengaruhi kepala madrasah dalam kepemimpinan, keahlian ini mencakup:

a. *Technical Skills*

Kecakapan spesipik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesipik.

b. *Human Skills*

Kecakapan memimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerja sama dilingkungan kelompok yang dibikinnya. Apabila dalam *technical skills* menunjukkan kecakapan yang berhubungan dengan barang, sebaliknya *human skills* menunjukkan keterampilan dengan orang atau manusia.

c. *Konceptual Skills*

³⁷Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya), (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 395.

Kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan, Mengetahui bagaimana fungsi organisasi yang bermacam-macam saling bergantung satu sama lain, dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi, pada satu bagian tertentu akan berpengaruh terhadap bagian yang lain dan Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktifitas, kepentingan dan perspektif dari individu dan kelompok kedalam satu organisasi sebagai totalitas.³⁸

Seorang kepala sekolah/madrasah harus profesional dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki secara spesifik dalam berbagai peralatan teknologi yang ada. seperti mesin tik, komputer, UHV dan sebagainya supaya kegiatan yang akan diselenggarakan dan sedang dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar. Kepala sekolah/madrasah juga harus punya pergaulan luas terhadap atasan maupun pegawai yang dipimpinya, tujuannya agar koordinasi dan komunikasi dengan mereka dapat berjalan lancar dalam kegiatan operasional. Selain itu kemampuan yang tidak kalah pentingnya adalah sebagai konseptor yang mampu merancang sebuah kegiatan organisasi yang tertuang dalam perencanaan sampai pengevaluasian.

3. Pengalaman Kerja

Pengalaman adalah sesuatu hal yang dilakukan seseorang pada masa yang lalu dan dapat dijadikan pedoman dimasa yang akan datang. Pengalaman dapat membantu memperoleh pekerjaan yang sebelumnya kurang baik akan bertambah baik, artinya pengalaman merupakan suatu proses yang dapat berubah-ubah sikap tingkah laku dan pengetahuan.³⁹

³⁸*Ibid.* h. 386-387.

³⁹M. Ngalim Poerwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Angkasa Raya, 1975), h. 87.

Seorang kepala sekolah/madrasah harus mempunyai pengalaman yang cukup. Karena dengan memiliki pengalaman itu, apa yang seharusnya dilakukan terutama yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bidang kepegawaian seperti:

- 1) Memiliki syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
- 2) Menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
- 3) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil yang maksimal.⁴⁰

Selain itu, prinsip "*the right man in the right place*" betul-betul dapat diterapkan dengan mengusahakan susunan dan suasana kerja yang aman dan menyenangkan bagi pegawai agar dapat memberikan hasil yang maksimal untuk kemajuan madrasahnyanya.

4. Karakter Pribadi

Karakter pribadi merupakan gambaran umum watak seseorang sebagai prasarat dalam kepemimpinan, karena apabila karakter kepribadiannya pembawaannya kurang memenuhi prasyarat. Maka akan terlihat kesenjangan-kesenjangan pada prakteknya dilapangan dan akan mengakibatkan kurangnya keharmonisan antara kepala sekolah/madrasah dengan bawahannya serta bisa menimbulkan efek-efek negatif dalam hal peningkatan tujuan pendidikan.

Dari hasil study Stogdill, sifat dan keterampilan yang kiranya diperlukan dan bermanfaat dalam usaha penampilan kepemimpinan kepala sekolah, tergambar sebagai berikut:

⁴⁰*Ibid.* h. 87.

- 1) Sifat-sifat (*traits*) yaitu, Menyesuaikan diri, selalu siap terhadap lingkungan social, berorientasi kepada cita-cita keberhasilan tugas, kerja sama, mampu mengambil keputusan,berpengaruh, enerjik,percaya diri, sabar/tahan uji, dan bersedia bertanggung jawab.
- 2) Keterampilan (*skills*) yaitu. Cerdik, konseptual, kreatif, diplomatis dan taktis, lancar berbicara, banyak mengetahui tugas-tugas kelompok, kemampuan mengatur, kemampuan meyakinkan dan kemampuan berkomonikasi.⁴¹

⁴¹Wahjosumidjo, *op, cit*, h. 439.