

BAB VII

KEPEMIMPINAN DALAM PENGELOLAAN BERBASIS SEKOLAH

A. Pengertian Kepemimpinan

Secara sederhana kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan (Miftah Toha, 1988:5). Pengertian tersebut menunjuk bagaimana seorang pemimpin mampu menggunakan kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat. Pengertian yang lebih populer menunjuk pada pola keharmonisan interaksi antara pimpinan dengan bawahan sehingga kewenangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin diimplementasikan dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan terhadap bawahan. Pola *interaksi* biasanya diawali dengan upaya mempengaruhi bawahan agar mereka mau digerakkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Sondang P. Siagian, 1985: 24).

Menurut Burhanuddin (1994:63), kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan *organisasi*.

Ngalim Purwanto (1993:26) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relations*" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan Wiles dan Bondi (1986:44) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *"a power relationship: the leader is perceived as having the right to prescribe behavior patterns for other. Sources of power include referent power (liking), expert power, coercive power and legitimate (authority,) power"*.

Keempat definisi tersebut diperkuat oleh pernyataan Kartini Kartono (1986:61) yang menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian pada setiap kepemimpinan minimal harus mencakup tiga unsur sebagai berikut: *Pertama*, ada seorang pemimpin yang memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan. *Kedua*, ada anggota (bawahan) yang dikendalikan. *Ketiga*, ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.

Berdasarkan pendekatannya, dikenal beberapa jenis pendekatan kepemimpinan, antara lain pendekatan psikologis, pendekatan sosiologis, dan pendekatan tingkah laku. Pendekatan psikologis menggambarkan bahwa manusia memiliki ciri-ciri kepribadian yang unik. Keunikan tersebut memungkinkan seseorang memiliki kecenderungan berkelakuan yang dibawa sejak lahir, dan kecenderungan tersebut disetujui orang lain untuk menjadi pemimpin. Dengan perkataan lain, bahwa orang seperti itu memang ditakdirkan untuk menjadi pemimpin, menjadi manusia yang besar.

Pendekatan sosiologis mencoba membandingkan secara ekstensif di antara kelompok untuk mencari perbedaan yang besar dengan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh pemimpin terhadap kelompok. Dimensi ini diidentifikasi sebagai ukuran kelompok, homogenitas kelompok, dan keintiman anggota dalam hubungannya dengan kelompok. Hemphill (1949) menemukan dua dimensi, yaitu *viscidity* (perasaan keterpautan dalam kelompok) dan *hedonic* (perasaan kepuasan anggota).

Pendekatan sosiologis melahirkan konsep-konsep kepemimpinan potensial kepemimpinan permisif, kepemimpinan persuasif, dan kepemimpinan darurat. Pendekatan tingkah laku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan

pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Kepemimpinan, menurut Halpin (1959) harus dibedakan dengan tingkah laku pemimpin. Tingkah laku pemimpin dapat berorientasi kepada tugas keorganisasian, dan kepada hubungan dengan anggota kelompoknya.

Pendekatan tingkah laku menitik beratkan pandangannya kepada dua aspek kepemimpinan, yaitu gaya dan fungsi kepemimpinan (Stoner, 1982). Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai suatu cara berperilaku yang khas dan seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Karena itu, gaya kepemimpinan akan terbentuk oleh apa yang dipilih pemimpin untuk dikebijakan, kapan ia mengerjakan, dan bagaimana cara ia bertindak.

Pendekatan tingkah laku lebih lanjut dikembangkan oleh para ahli kedalam teori-teori kepemimpinan dua faktor, tiga faktor, dan empat faktor. Dalam kepemimpinan dua faktor, Halpin dan Winer (1957) mengembangkan konsep *Leader Behaviour Description Questionnaire* dan memisahkan kepemimpinan ke dalam dua dimensi. *Pertama, initiating structure* yaitu hal-hal yang menunjukkan tingkah laku pemimpin dalam merancang hubungan antara dirinya dengan kelompok kerja untuk memantapkan pola organisasi, jalur-jalur komunikasi, dan prosedur kerja. *Kedua, consideration* yaitu tingkah laku pemimpin yang berindikasi kepada adanya persahabatan, saling menghargai dan kehangatan hubungan antara bawahan dengan atasan.

B. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan tiga faktor, sebagaimana dikedepankan oleh Getzel dan Guba (1957) berkenaan dengan tiga gaya kepemimpinan, yaitu normatif, personal, dan transaksional. Gaya normatif menekankan dimensi tingkah laku sosiologis atau dimensi tingkah laku institusi gaya kepemimpinan personal lebih menekankan dimensi psikologis atau individu, dan gaya kepemimpinan transaksional menekankan kepada salah satu dan dua gaya kepemimpinan yang disebut lebih dahulu.

Gaya kepemimpinan normatif mengasumsikan bahwa tujuan-tujuan yang telah digariskan akan mempercepat pencapaian tujuan lembaga dalam kepemimpinannya. Jalan yang sangat memungkinkan untuk mencapai tujuan lebih terletak pada struktur organisasi dari pada menggunakan orang tertentu. Kepemimpinan gaya ini tidak lebih dari unsur teknis atau orang yang disediakan dengan kemampuan tertentu. Bila dikaitkan dengan administrasi maka administrasi yang baik ditandai oleh efektivitas organisasi yang lebih menonjol daripada efisiensi waktu.

Dalam gaya kepemimpinan personal, kepemimpinan berorganisasi tetap diindahkan. Asumsinya bahwa jalan terbaik untuk mewujudkan tujuan-tujuan adalah lebih kepada keterlibatan individu daripada hanya mempercayakan kepada struktur organisasi. Dengan demikian, bukan efektivitas organisasi yang menentukan yang menentukan baik buruknya administrasi, tetapi efisiensi individunya.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya sementara untuk mencapai gaya yang lain yang sangat bergantung kepada situasi. Gaya ini lebih menekankan kebutuhan untuk bergeser sambil berubah ke arah yang lebih baik tanpa mengubah urutan organisasi maupun pribadi yang terlihat di dalamnya. Ukuran baik buruknya administrasi dalam gaya kepemimpinan ini ditentukan oleh efektivitas organisasi dan efektivitas individu.

Teori kepemimpinan empat faktor menurut Lippman dan Rankin, mencakup dimensi-dimensi kepemimpinan struktural, suportif, partisipatif, dan fasilitatif. Gaya kepemimpinan struktural dalam operasinya lebih menekankan perhatiannya kepada kekuasaan pemimpin yang diatur secara hirarkis dan struktural dalam suatu organisasi. Demi tercapainya tujuan, seorang pemimpin akan mengambil keputusan mendelegasikan wewenang, memantau pelaksanaan pekerjaan berdasarkan hirarki kewenangan yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang menyediakan peluang seluas dan sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya. Wewenang yang diberikan kepada bawahan terukur dan sebatas wewenang yang diberikan organisasi dan kedudukannya. Hubungan yang bersifat kekeluargaan

antara atasan dengan bawahan dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi.

Gaya kepemimpinan fasilitatif menekankan kebebasan bawahan untuk berkreasi dan berinisiatif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang menyalurkan kreativitas dan inisiatif bawahannya. Meskipun demikian, kebebasan yang diberitakan bukan tanpa batas, melainkan sebatas wewenang organisasi yang telah dipikulkan kepadanya.

Selain ketiga pendekatan yang disebutkan di atas, terdapat pula pendekatan kepemimpinan terpadu. Pendekatan ini menitikberatkan kepada semua karakteristik baik dari segi pemimpin maupun situasi yang menyertainya. Berdasarkan keterpaduan antara segi-segi pemimpin dengan situasinya dibuatlah garis tingkah laku yang dapat dijadikan acuan dalam mengukur dan meramalkan perilaku yang baik bagi seorang pemimpin.

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin:

1. Gaya kepemimpinan “improvised” artinya pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal lain ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan “country club” artinya kepemimpinan yang didasarkan kepada hubungan informal kepada informasi antara individu, keramah tamahan dan kegembiraan. Tekanan terletak pada penghargaan kepada hubungan kemanusiaan secara maksimal.
3. Gaya kepemimpinan “team” berarti keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada hasil kerja sejumlah individu yang penuh pengabdian. Tekanan utama terletak pada kepemimpinan kelompok yang satu sama lain saling memerlukan. Dasar dari kepemimpinan kelompok ini adalah kepercayaan dan penghargaan antar sesama anggota kelompok.
4. Gaya kepemimpinan “task” artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai factor utama keberhasilan organisasi. Penekanan terletak pada penampilan individu dalam organisasi.

5. Gaya kepemimpinan “midel road” artinya tengah-tengah. Yang menjadi tekanan pada gaya ini ialah pada keseimbangan yang optimal antara tugas dan hubungan manusia.

Perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasinya ataupun pada hubungan dengan anggota kelompoknya. Banyak sekali cara seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja anggota-anggotanya atau pengikutnya diantaranya:

1. Memberi contoh yang baik, seorang pemimpin harus menjadi suri teladan bagi anggota-anggotanya sehingga bawahannya bisa melihat contoh yang baik dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.
2. Adanya hubungan yang baik antara seorang pemimpin dengan para anggota-anggotanya, sehingga menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja.
3. Seorang pemimpin bisa berbaur dengan anggotanya, setiap permasalahan ataupun yang berhubungan langsung dengan tanggung jawabnya disana, apabila ada masalah atau persoalan anggota bisa berkonsultasi tanpa sungkan-sungkan.
4. Pemimpin harus bisa memotivasi dan memberi kesempatan kepada anggota kelompoknya untuk mengembangkan kemampuan.
5. Bisa mengajak kepada perubahan yang sifatnya positif.

Kepemimpinan yang efektif tergantung pada taraf kematangan pengikut dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas ataupun hubungan antar manusia. Makin matang sipengikut, pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah hubungan orientasinya. Pada saat seseorang atau kelompok/ pengikut bergerak dan mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi baik hubungan maupun orientasi tugasnya. Keadaan ini berlangsung sampai pengikut mencapai kematangan penuh, dimana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya ataupun kematangan psikologisnya.

C. Kepemimpinan dalam Kinerja

Kepemimpinan pendidikan berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personel pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Pengertian tersebut paling tidak dibenarkan oleh Imam Soepardi (1988:61) yang merumuskan pengertian kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan dan kesiapan untuk dapat menggerakkan dan membina para pendidik/aparatur pendidikan sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan sebagai suatu proses memerlukan penanganan yang terencana dan sistematis agar setiap sumber daya pendidikan yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi. Selama proses berlangsung terjadi interaksi antar sumber daya pendidikan khususnya sumber daya manusia sebagai unsur penggerak dan sumber daya pendidikan lainnya. Untuk menjamin setiap jaringan kerja selama penyelenggaraan pendidikan berjalan sesuai dengan rencana, dan mencapai sasaran (*objectives*), tujuan (*goal*) dan sepadan dengan kadar "*input element*" yang dipergunakan maka diperlukan adanya suatu media atau alat, yaitu Administrasi Pendidikan.

Dalam konteks demikian berarti administrasi pendidikan akan memadukan berbagai fungsi potensial dan segenap sumber daya lain dan mengintegrasikan sumber daya baik personal maupun material pendidikan melalui kegiatan pengarahan, pengendalian dan pengolahan yang tepat. Senada dengan itu Chester W Harris mengatakan "*Educational administration is the process integrating the effort of personal and of utilizing appropriate material, in such a way as to promote effectively the development of human qualities (1960:19)*". Kemudian dipertegas oleh S. Nasution yang mendefinisikan administrasi pendidikan sebagai suatu proses keseluruhan semua kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang tersedia baik personal material maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan (1972: 245).

Optimalisasi pemanfaatan sumber daya pendidikan itu sendiri melibatkan berbagai proses atau fungsi dan administrasi pendidikan. Proses atau fungsi itu oleh Engkoswara (1982) dibagi atas perencanaan, pelaksanaan dan pembinaan (pengawasan). Proses tersebut merupakan wilayah kerja administrasi pendidikan terhadap sumber daya pendidikan yang terdiri atas manusia (murid, guru, karyawan dan sebagainya), sumber belajar dan fasilitas pendidikan. Apabila digambarkan maka wilayah kerja administrasi pendidikan (Engkoswara, 1987: 43) akan terlihat seperti dibawah ini:

Gambar
WILAYAH KERJA ADMINISTRASI PENDIDIKAN

	PR			PL			PNG		
	M	S	F	M	S	F	M	S	F
Perencanaan									
Pelaksanaan									
Pembinaan									

Keterangan:

- PR : Perencanaan
- PL : Pelaksanaan
- PNG : Pembinaan
- M : Manusia (murid, guru, atasan, orang tua siswa)
- S : Sumber Belajar
- F : Fasilitas
- P : Pendidikan

Dalam wilayah kerja administrasi pendidikan sudah jelas mengandung kegiatan kepemimpinan, oleh karena perencanaan, pelaksanaan dan pembinaan/pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi-fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Bahkan secara tegas Walter S. Monroe (dalam Soepandi, 1988: 62) mendefinisikan: *“Education administration is the direction, control and management of all matters pertaining to school aft airs, including business administration, since all aspects of scho laffairs may be considered a carried on for educational ends”*. Istilah *direction*, *control* dan *management* menurut definisi tersebut merupakan materi pokok dan administrasi

pendidikan, dan ketiga istilah itulah yang menunjukkan adanya kegiatan kepemimpinan dalam administrasi pendidikan.

Di antara sumber daya pendidikan yang ada, sumber daya manusia adalah sumber daya yang utama. Sebagai sumber daya utama karena: (1) sumber daya manusia yang mampu mengerakkan atau menjadikan sumber daya lainnya menjadi berfungsi bagi penyelenggaraan pendidikan, (2) hanya sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan berpikir secara rasional, sehingga dibutuhkan pengarahannya ke arah pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian seorang administrator pendidikan dituntut mampu menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan dengan baik ia harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku para personal yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan agar mereka mau dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih profesional sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sebagaimana telah kita pahami dan beberapa definisi tentang kepemimpinan pada penjelasan sebelumnya, bahwa kepemimpinan pendidikan bertujuan agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan-pengajaran secara efektif dan efisien. Tujuan kepemimpinan lebih merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai. Untuk memungkinkan tercapainya tujuan tersebut, seorang pemimpin harus melakukan berbagai fungsi kepemimpinannya.

Menurut Gross (1961) ada sembilan fungsi kepemimpinan yaitu menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan dan mengkoordinasikan tugas, memotivasi, menciptakan kesetiaan, mewakili kelompok serta merangsang para anggota untuk bekerja (Burhanuddin, 1994: 66). Sementara Kartini-Kartono (1986: 61) menyebutkan fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atasan membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Philip Selznick, sebagaimana dikutip oleh Richard H. Hall (1982: 159-160) menjelaskan ada empat fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

"The first involves the definition of the institutional (organizational) mission and role. This is obviously vital in a rapidly changing world and must be viewed as a dynamic process. The second task in the 'Institutional embodiment of purpose', which involves building the policy in to the structure or deciding upon the means to achieve the ends desired. The third task is to depend the organization's integrity. Here values and public relation intermix: the leader represents their organizations to the public and to their own members as they try to persuade them to follow their decisions. The final leadership task is the ordering of internal conflict".

Dalam bidang pendidikan, oleh Burhanuddin (1994:67) mengklasifikasikan menjadi tiga fungsi kepemimpinan pendidikan, sebagai berikut:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai. Artinya pemimpin berusaha membantu kelompok untuk merumuskan tujuan pendidikan yang memenuhi syarat agar dapat dijadikan pedoman dalam menentukan kegiatan-kegiatan pendidikan.
2. Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Artinya bagaimana pemimpin mampu menggerakkan bawahan agar serangkaian kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan baik. Teknik yang digunakan meliputi *actuating, leading, directing, motivating dan staffing*.
3. Fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan dengan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreatifitas yang tinggi. Artinya pemimpin harus menciptakan iklim organisasi yang mampu mendorong peningkatan produktifitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal.

Kemudian dipertegas lagi oleh Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi (1991:89-90) yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan pendidikan dapat disarikan sebagai berikut:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dan anggota kelompok/organisasi/lembaga dalam

menetapkan keputusan (decision making) yang mampu mempengaruhi aspirasi di dalam kelompok/organisasi/ lembaganya.

2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinnya sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kelompok/organisasi/lembaga dan timbul perasaan bertanggung jawab akan pekerjaan masing-masing sebagai bagian dan usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan-kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Dan uraian itu dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan itu mencakup pengembangan kemampuan mengeluarkan pendapat, pengakuan terhadap kemampuan orang yang dipimpin, menumbuhkan sikap saling menghargai serta memberikan petunjuk-petunjuk dalam menyelesaikan masalah.

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

1. Tugas, Peranan dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Di samping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia

yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Usaha untuk memberdayakan para personal dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara proporsional. Agar kerjasama dan tugas-tugas yang dimaksudkan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan upaya dan kepala sekolah selain pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Disinilah letaknya fungsi kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Menurut Achmad Sanusi (1991: 126) kepemimpinan dan pengelolaan (manajemen) sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki: (1) kemampuan dan pengetahuan tentang tujuan, proses dan teknologi yang melandasi pendidikan di setiap jenjang sekolah; (2) komitmen kepada perbaikan profesional secara terus menerus. Selanjutnya Moh. Fakry Gaffar (1987: 126) memberi rambu-rambu agar keseluruhan kegiatan manajemen sekolah yang dipimpinnya digiring untuk menciptakan suatu situasi dimana anak dapat belajar dengan lebih baik, dan dimana anak merasa bahwa sekolah adalah tempat yang baik bagi mereka untuk belajar. Untuk mewujudkan tujuan ini menjadi kenyataan. Kepala sekolah perlu mengubah orientasinya dengan menggiring keseluruhan fungsi berbagai unsur sekolah menuju satu titik yaitu learning anak didik.

2. Profit Kemampuan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dan yang statis di zaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era pembangunan, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada kepala sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru (Achmad Sanusi, dkk, 1991: 117).

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu unsur SDM administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengolahan yang profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang optimal.

Penjelasan tersebut lebih memperkuat kedudukan kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Dalam hal ini kualitas kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting oleh karena laju perkembangan kegiatan/ program pendidikan yang ada di setiap sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi yang ingin dicapai oleh kepala

sekolah. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang disyaratkan. Kompetensi ini harus mengacu pada tiga hal sebagai berikut: *Pertama*, menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya. *Kedua*, mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan. *Ketiga*, menunjuk kepada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.

Robert C. Bog dan sebagaimana dikutip oleh Dirawat, dkk (1983: 88) mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu:

- a. Kemampuan mengorganisasikan dan membantu merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staff sekolah lainnya.
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staff sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Achmad Sanusi dan kawan-kawan (1991: 126 & 436) mengkaitkan kemampuan kepala sekolah dengan misi profesionalnya. terdiri atas: (1) kemampuan dalam administrasi sekolah yang meliputi kemampuan tujuan, kemampuan proses dan kemampuan teknis manajerial; (2) pengetahuan dalam administrasi sekolah yang meliputi berbagai pengetahuan yang relevan dengan proses administratif dan bidang teknis; serta (3) komitmen dalam administrasi sekolah yang meliputi orientasi ke arah perbaikan syarat keunggulan profesional aktif berpartisipasi dalam kegiatan belajar mengajar yang profesional, dan dedikasi terhadap pengembangan konsep yang lengkap tentang “*the principalshift*”

Dalam Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia merangkum berbagai kompetensi yang ada menjadi tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan yang profesional, yaitu:

- a. Kompetensi pribadi yang menunjuk kepada suatu kemampuan yang sesuai dengan dasar dan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi ini meliputi bejiwa Pancasila, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkemampuan tinggi dalam menghayati dan mengamalkan nilai-nilai Pancasila.
- b. Kompetensi profesional yang menunjuk kepada suatu kemampuan teknis edukatif dan administratif serta kepemimpinan yang tangguh untuk dapat menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang berkualitas.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan kompetensi ini berasal dari Robert L. Katz (T. J. Sergiovanni, Robert J. Start att, 1979: 25 dan Burhanuddin, 1994: 91-92) berupa keterampilan dasar manajerial, yaitu:

- a. Keterampilan teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk "*technical skill*" disesuaikan dengan status/tingkatan si pemimpin itu sendiri.

- b. Keterampilan manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerjasama. Untuk mencapai kemampuan demikian seorang pemimpin harus dapat mengenal dirinya sendiri. "akseptansi diri" dan sesama orang lain. Keterampilan manusiawi sangat strategis untuk dapat memperoleh produktivitas organisasi yang tinggi, karena dalam implementasinya terwujud pada upaya bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahan.

c. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dan pada alas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri. Apabila dilukiskan penerapan dari ketika keterampilan di atas tampak seperti pada gambar berikut ini.

Gambar
KETERAMPILAN-KETERAMPILAN YANG DIBUTUHKAN
PADA TINGKATAN KEPEMIMPINAN

	Skill needed		
Top Administrator	c o	h u	t e
Asisten Superintendent	n c	m a	c h
Director of Instruction	e p	n r	n i
Supervisor	t u	e l	c a
Chairperson	a l	a t	l

(Sumber : TJ. Sergiovani, RJ. Starratt. 1979:26)

Keterampilan manusiawi (*human skill*) ternyata sangat menentukan pola hubungan antara kepala sekolah selaku pemimpin dengan para guru selaku bawahan. Kepala sekolah yang mampu menggunakan keterampilan ini akan dapat memahami perbedaan kematangan bawahan, yang berarti pula memahami tinakat kesiapan setiap guru dalam menerima dan menjalankan tugas yang akan diberikan. Hal ini sangat berguna bagi kepala sekolah dalam rangka mengembangkan profesionalisme setiap guru, karena pemahaman terhadap tingkat kematangan bawahan menjadikan dasar dalam memutuskan kegiatan pengembangan seperti apa yang paling sesuai.

Pola hubungan seperti diatas menandakan bahwa kepala sekolah tidak bisa meyakini salah satu gaya kepemimpinan sebagai harga mati. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai untuk seseorang (kelompok tertentu) ditentukan oleh bagaimana tingkat kematangan dan seseorang (kelompok) tersebut.

Kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan situasional, yang menurut Hersey dan Blanchard selalu didasarkan pada saling berhubungan di antara hal-hal sebagai berikut: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Miftah Toha, 1988: 65-66).