

# MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH

**Arif Shaifudin**

*Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama' Madiun*

[arifsaifuddin191127@gmail.com](mailto:arifsaifuddin191127@gmail.com)

**Muhammad Muchlish Huda**

*Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama' Madiun*

[muhammadmuchlishhuda@gmail.com](mailto:muhammadmuchlishhuda@gmail.com)

**Abstrak:** *Manajemen adalah sebuah keharusan bagi lembaga pendidikan yang menginginkan tata kelola yang baik. Fungsi manajemen yang secara umum mengikuti alur planning, organizing, actuating, dan controlling merupakan gambaran utuh proses berjalannya sebuah lembaga pendidikan. Garansi berjalan tidaknya fungsi-fungsi manajemen ini ditentukan oleh pengambilan keputusan yang tepat dan hanya bisa dilakukan oleh pemimpin lembaga pendidikan yang cakap. Dibutuhkan kepemimpinan yang tepat dengan tiga kemampuan yang melekat dalam diri pemimpin, yaitu kemampuan teknis, kemampuan koodinatif, dan kemampuan konseptual. Keterampilan teknis (tehnical skill) Keterampilan ini meliputi pengetahuan khusus tentang keuangan, penjadwalan, pembelajaran, kostruksi dan pemeliharaan fasilitas. Keterampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (human skill). Keterampilan ini diperlukan agar hubungan antara kepala sekolah dengan guru-guru dapat terjalin dengan baik dan suasana manusiawi kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien dengan bawahan dalam hal ini guru-guru serta seluruh staf tata usaha. Keterampilan konseptual (conceptual skill). Keterampilan konseptual ini berkaitan dengan cara kepala sekolah memandang. Kepala sekolah sebagai proses kerja administrasi yang mengaitkan dengan unsur-unsur perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.*

**Kata Kunci:** *manajemen, kepemimpinan, sekolah*

## PENDAHULUAN

Di era digital seperti sekarang ini sangat sulit untuk dapat memajukan atau bahkan sekedar tetap eksis dalam memberikan pelayanan kepada para usernya jika tidak dibekali dengan kemampuan untuk mengubah diri secara internal dengan cepat serta mampu berkembang sejalan dengan berbagai tuntutan perubahan kemauan para user tersebut. Fenomena semacam ini tidak hanya berlaku pada organisasi yang berorientasi profit saja, namun juga berlaku untuk organisasi nonprofit seperti lembaga Pendidikan. Sekolah atau madrasah yang sejauh ini

dipercaya sebagai lembaga nonprofit yang memiliki tugas berat dalam memberikan garansi kualitas sumber daya manusia juga harus merespon dinamika kebutuhan penggunanya, inilah yang kemudian menjadi keharusan lembaga pendidikan untuk mengetahui berbagai harapan dan kebutuhan *stakeholdernya*.<sup>1</sup>

Berdasar pengamatan dan pengalaman penulis selama ini, lembaga pendidikan seperti hanya berjalan dengan tujuan sendiri. Tidak ada kesinambungan yang jelas antara tujuan yang dirumuskan dengan kebutuhan dan harapan *stakeholdernya*. Misal memenuhi kebutuhan *stakeholder* itu juga hanya sebatas komponen guru dan siswa saja dengan menggunakan kegiatan belajar mengajar di kelas sebagai metode utama dan satu-satunya. Warga sekolah khususnya kepala sekolah seakan tidak menyadari dan memahami secara baik bahwa Pendidikan adalah sebuah sistem dengan sifat terbuka. Artinya tidak mungkin eksistensi lembaga yang dia pimpin ini akan dapat eksis dan berperan dengan baik tanpa melibatkan faktor-faktor di luar tembok sekolahnya.

Di samping itu, sekolah seperti hanya melakukan tugas formalitas dan rutinitas yang hanya mengulang-ulang materi dan kegiatan yang sama. Pergantian siswa-siswi setiap tahun yang berbeda-beda direspon dengan cara yang sama dari lembaga pendidikan. Idealnya sekolah harus bertanggungjawab secara moral untuk keberlangsungan anak didiknya saat mereka kembali menjadi bagian masyarakat. Kenapa berbagai problematika sebagaimana penulis uraikan ini bisa terjadi? Banyak faktor tentunya yang melatarbelakanginya, karena pendidikan merupakan sistem terbuka yang memiliki banyak komponen yang mempengaruhi keberhasilannya.

Menurut hemat penulis ada satu faktor yang layak untuk dicurigai sebagai penyebab problem sinergitas *stakeholder* tersebut, yaitu lemahnya pemahaman dan perhatian lembaga sekolah terhadap urgensi manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah dalam perannya sebagai standar dasar pengelolaan lembaga pendidikan. Bertolak dari kegelisahan inilah penulis merasa terpanggil untuk

---

<sup>1</sup> Muhaimin, et.al, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 23.

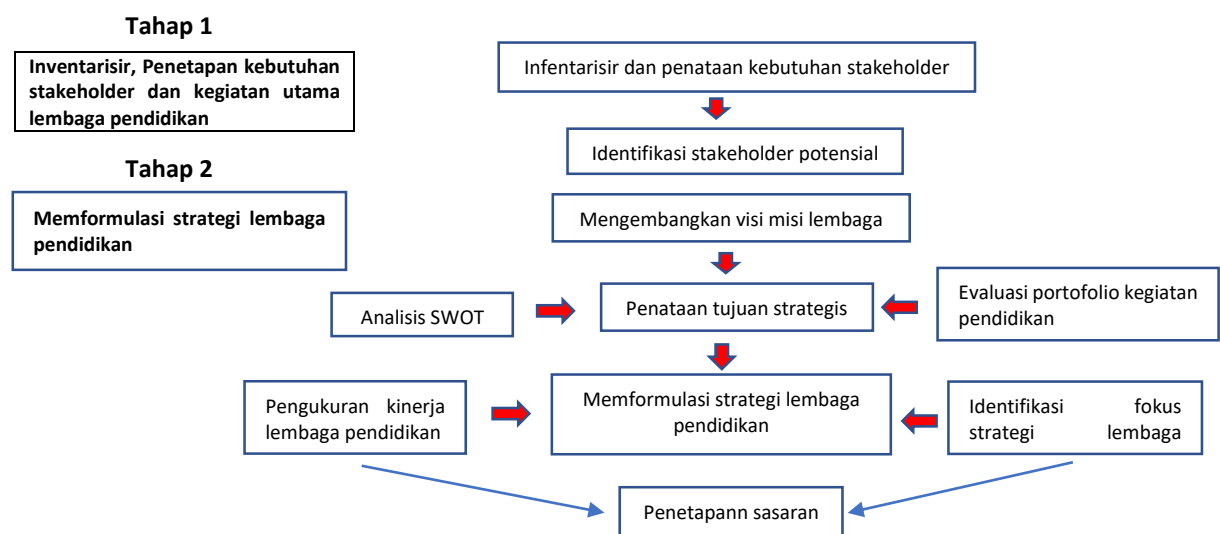
mengajukan sebuah artikel sederhana yang berbicara tentang Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah.

## PEMBAHASAN

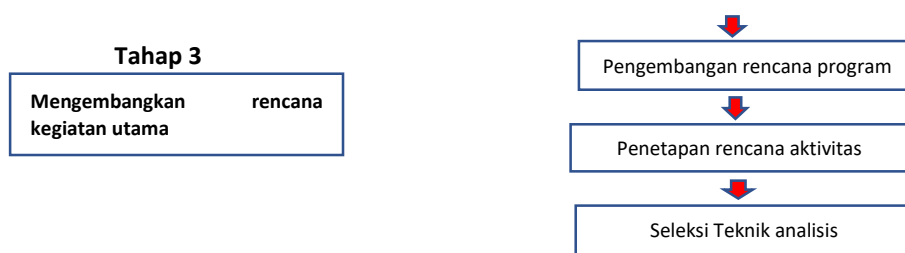
### Konsep Manajemen Sekolah/Madrasah

Sebagaimana telah penulis singgung pada kegelisahan akademis di bagian latar belakang, bahwa lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi harus memiliki hubungan sinergis dengan *stakeholder*. Di samping itu sekolah juga harus memahami bahwa *stakeholder* mereka tentu saja tidak hanya satu. Banyak komponen yang berkepentingan dengan adanya lembaga pendidikan. Dengan demikian lembaga pendidikan harus mampu mengidentifikasi siapa saja *stakeholdernya* serta mampu menentukan *stakeholder* yang paling potensial. Hal ini harus dilakukan sekolah karena tidak semua program yang ditawarkan akan cocok bagi semua orang.<sup>2</sup> Maka dari itu lembaga pendidikan harus mengetahui secara pasti sasaran utama dari program atau layanan yang akan dia berikan.

Pada bagian ini penulis suguhkan *mapping* mengenai konsep manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah kaitannya dengan *stakeholdernya* beserta langkah-langkahnya dalam bagan di bawah ini;



<sup>2</sup> Muhaimin, et.al, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam, Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan* (Bandung: Nuansa, 2003), 85.



Melihat mapping mengenai konsep manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah kaitannya dengan *stakeholder* di atas dapat dipahami beberapa hal, di antaranya bahwa mengelola pendidikan tidak hanya terkonsentrasi proses kegiatan belajar mengajar yang hanya melibatkan antara pendidik dengan peserta didik saja. Pendidikan yang diemban oleh lembaga sekolah adalah pekerjaan besar yang melibatkan banyak pihak yang semuanya harus terlayani dengan baik.

### **Pendekatan Kepemimpinan**

Dalam kepemimpinan terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan sebagai sifat, kepemimpinan sebagai perilaku, dan kepemimpinan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak atau mengfokuskan pada karakteristik pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Dasar pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang memiliki bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki orang lain. Teori kepemimpinan yang paling awal mengatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa seperti memiliki energi yang tidak kenal lelah, intuisi pengelolaan, pandangan pada masa depan, dan kekuatan untuk membujuk yang tidak dapat ditolak.

Pendekatan kedua bermaksud untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi dalam berhubungan dengan bawahannya. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga yaitu pendekatan situasional yang mengfokuskan pada kesesuaian antara perilaku

pemimpin dengan karakteristik situasional.<sup>3</sup> Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dengan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Situasi yang mendesak perlunya kehadiran pemimpin apabila (1) keadaan kacau (*chaos*) tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi, (2) anggota organisasi secara perorangan ataupun kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk mencapai tujuan organisasi, (3) perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, (4) munculnya kompetitor baru yang dapat menggeser peran kelompok.<sup>4</sup>

## **Konsep Kepemimpinan Sekolah**

### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik dan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang baik. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam berkerja terutama

---

<sup>3</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), 88.

<sup>4</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), 124.

dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>5</sup>

Kemampuan mempengaruhi orang lain kearah tujuan tertentu yang telah ditentukan merupakan bagian dari indikator keberhasilan seorang pemimpin, dimana pemimpin mampu untuk memberdayakan bawahan sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna dengan sekali-kali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota bawahannya. Inisiatif pemimpin harus direspon sehingga dapat mendorong timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan dan penyesuaian pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam konteks sekolah dikenal dengan kepala sekolah. Kepala sekolah terdiri dari dua kata kepala dan sekolah, kepala dapat berarti ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberikan pelajaran.<sup>6</sup> Sedangkan Sudarman Danim mengatakkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.<sup>7</sup>

Dalam memangku jabatan sebagai kepala sekolah maka sebaiknya memiliki tiga keterampilan diantaranya adalah: 1. Keterampilan teknis (*technical skill*) Keterampilan ini meliputi pengetahuan khusus tentang keuangan, penjadwalan, pembelajaran, konstruksi dan pemeliharaan fasilitas. 2. Keterampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (*human skill*). Keterampilan ini diperlukan agar hubungan antara kepala sekolah dengan guru-guru dapat terjalin dengan baik dan suasana manusiawi kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien dengan bawahan dalam hal ini guru-guru serta seluruh staf tata usaha. 3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Keterampilan konseptual ini berkaitan dengan cara kepala sekolah memandang. Kepala sekolah sebagai proses kerja administrasi yang mengaitkan dengan unsur-unsur perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Dan inti kegiatan-kegiatan adalah pengambilan

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, 121.

<sup>6</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persanda, 2007), 83-84.

<sup>7</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 145.

keputusan karena di tangan kepala sekolah kebijakan-kebijakan dapat diambil melalui kesepakatan musyawarah dengan para dewan guru dan staf tata usaha.

Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah adalah proses yang dilakukan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru-guru serta staf tata usaha (bawahannya) agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala sekolah/Madrasah**

Daryanto menjelaskan, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin di antaranya:

a. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah pada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

b. Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah.

Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah dan pengatur tata kerja (mengorganisasi sekolah) yang mencakup:

- (1) mengatur pembagian tugas dan wewenang,
- (2) mengatur petugas pelaksana, dan
- (3) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan).

c. Kepala sekolah sebagai supervisor.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana saja yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang kurang maksimal.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Daryanto, *Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), 80.

Sementara Wahjosumidjo menjelaskan, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam praktik sehari-hari harus selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah, yaitu:<sup>9</sup>

- a. Menciptakan kebersamaan diantara guru dan orang-orang yang menjadi bawahannya.
- b. Menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah sehingga para guru dan orang-orang yang menjadi bawahan dalam menjalankan tugasnya mereka merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan (*providing security*).
- c. Memberi saran, anjuran dan sugesti untuk memelihara serta meningkatkan semangat para guru, staf dan siswa, rela berkorban demi menumbuhkan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- d. Bertanggung jawab memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru.
- e. Sebagai katalistor, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Selalu menjaga keterampilan dan integritas sebagai kepala sekolah, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya.
- g. Membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Selalu dapat memperhatikan, menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan melihat fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah di atas maka tampak jelas bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan sebagai *leader* di lembaga yang ia pimpin. Sebagai seorang guru makai ia harus memenuhi kecakapan-kecakapan tertentu sebagaimana tertuang dalam empat syarat kompetensi guru; kompetensi professional, kompetensi paedagogis, kompetensi kepribadian, dan kompetensi social. Sedangkan tanggung jawan dia

---

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 106.



sebagai leader maka mutlak harus memiliki skill dan art dalam memimpin lembaga naungannya, yaitu Keterampilan teknis (*technical skill*), Keterampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (*human skill*), dan Keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

## **PENUTUP**

Tata kelola yang baik merupakan modal penting kemajuan lembaga pendidikan. Sebaik apapun sebuah lembaga pendidikan dalam merumuskan visi dan misinya maka itu hanya sebuah kebohongan jika tidak diiringi dengan manajemen yang terarah dari lembaga tersebut. Dan pengelolaan lembaga pendidikan yang baik tidak mungkin dapat dilaksanakan jika tidak ada kehadiran pemimpin atau kepala sekolah yang melekat dalam dirinya tiga kecakapan; kecakapan teknis, kecakapan koordinatif, dan kecakapan konseptual. Dengan tiga kecakapan ini akan mengantarkan kepala sekolah pada pengambilan keputusan yang tepat dalam memajukan lembaga pendidikan yang ia pimpin.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Daryanto, *Evaluas Pendidikani*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006.
- Muhaimin, et.al, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 23.
- Muhaimin, et.al, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam, Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan* (Bandung: Nuansa, 2003), 85.
- Sumidjo, Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persanda, 2007.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.