

## ABILITY KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

*Mesiono. S.Ag. M.Pd*

*Alumni Fak. Tarbiyah IAIN SU Jurusan PA.  
Tamat tahun 1995*

### **A. PENDAHULUAN**

Upaya peningkatan kualitas pendidikan bukan merupakan masalah yang sederhana, tetapi memerlukan penanganan yang multidemensi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Dalam konteks ini, kualitas pendidikan bukan hanya terpusat pada pencapaian target kurikulum semata, akan tetapi menyangkut semua aspek yang secara langsung maupun tidak, turut menunjang terciptanya manusia yang utuh.

Dalam menangani berbagai permasalahan pendidikan dalam upaya mewujudkan manusia yang seutuhnya tersebut, pemerintah tidak mungkin dapat bekerja secara parsial, karena masih ada pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stake holders*) terhadap bidang pendidikan tersebut, seperti: orang tua (masyarakat), sekolah (lembaga pendidikan), dan institusi sosial lain seperti dunia usaha atau industri. Oleh karena itu kerjasama dan koordinasi antara pemerintah dan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut

menjadi sangat penting dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, terutama dalam bidang pengelolaan pendidikan.

Desentralisasi pendidikan merupakan paradigma sebagai konsekuensi dari pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah. Menurut pasal 11 UU no. 22 tahun 1999, pendidikan termasuk bidang pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten/kota. Desentralisasi pendidikan memberikan konsekuensi terhadap otonomi penyelenggaraan pendidikan dalam bentuk otonomi sekolah/madrasah dalam konteks *School Based Management (SBM)*.<sup>1</sup>

Kemudian dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 mengamanatkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis madrasah. Undang-Undang ini mengharuskan adanya perubahan paradigma dalam pengelolaan pemerintahan dari yang bersifat sentralistik ke desentralistik. Artinya jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma top-down atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser kepada pemerintah daerah, kota dan kabupaten dengan paradigma bottom-up atau desentralistik dalam wujud pemberdayaan madrasah.<sup>2</sup>

Konteks di atas, tentu memberi harapan baru bagi daerah dan satuan pendidikan untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang optimal dan bermutu pada masyarakat. Harapan lain yang juga tak kalah penting adalah bagaimana mengembalikan peran dan partisipasi masyarakat yang hilang akibat pengelolaan pendidikan yang birokratis tersebut, ini penting karena sejak berlakunya Inpres No. 10 tahun 1973 praktis tanggung jawab pendidikan, terutama penyelenggaraan pendidikan di madrasah menjadi beban pemerintah pusat, sehingga peran serta dan partisipasi masyarakat menjadi steril, walaupun ada peran serta dan partisipasi

masyarakat hanya sebatas dalam pembiayaan pendidikan. Padahal banyak yang dapat dilakukan masyarakat dalam memberikan kontribusi terhadap madrasah.

Diberlakukannya otonomi daerah, sebagai konsekwensi logisnya bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya penyesuaian terhadap manajemen pendidikan paradigma lama menuju manajemen pendidikan paradigma baru yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis. Artinya pengelolaan pendidikan berkonsentrasi pada otonomi dan independensi dalam penentuan keputusan dan kebijakan lokal madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikannya yang pada akhirnya akan mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif.

Dengan hadirnya otonomi daerah berarti menuntut adanya implementasi manajemen paradigma baru yang substansinya adalah melakukan reformasi pendidikan yang dapat dilakukan dengan pembenahan sistem manajemennya. Lembaga pendidikan harus mampu tampil bermuatan akademik dan vakasional. Untuk dapat melakukan hal itu dituntut adanya Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelola sumber daya madrasah atau memberdayakan madrasah. Karena dengan kemampuan yang dimilikinya sangat menentukan terwujudnya efektivitas Madrasah.

## **B. PENGERTIAN KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN**

Mengetengahkan kajian kemampuan kepemimpinan kepala madrasah, perlu dipahami melalui upaya mendeskripsikan atau mendefinisikan kemampuan dan kepemimpinan. Menurut Chaplin "*ability adalah* (kemampuan, kecakapan, ketangkasan, bakat, kesanggupan) merupakan tenaga (daya kekuatan) untuk melakukan suatu perbuatan".<sup>3</sup> Hal ini sejalan dengan Hasan yang menyatakan

bahwa kemampuan (*ability*) adalah “kesanggupan, kecakapan, pengetahuan, keahlian atau kepandaian yang dapat dinyatakan melalui pengukuran-pengukuran tertentu”.<sup>4</sup>

Stephen P. Robbins, memberikan Pengertian Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.<sup>5</sup> Pendapat senada terkait *ability* disampaikan pula oleh Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. bahwa kemampuan adalah kapasitas individu mengerjakan tugas dan pekerjaannya.<sup>6</sup> Berbeda dengan Gibson, yang mengartikan kemampuan (*ability*) adalah suatu yang dipelajari, yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu dengan baik, yang bersifat intelektual atau mental maupun fisik.<sup>7</sup>

Menurut penulis, pendapat Gibson di atas lebih general dan scientific, karena ada dimensi pembelajaran, artinya melakukan sesuatu tindakan melalui upaya yang sistematis dan rasional yang berakumulasi menjadi suatu keterampilan seseorang yang menghasilkan kecerdasan intelektual dan fisik melalui proses pengalaman, pendidikan dan latihan, sehingga dapat melakukan sesuatu itu lebih bermutu dan bermanfaat. Hal ini sejalan dengan pendapat Vembriarto, kemampuan itu adalah ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang sebagai hasil pengalaman, pendidikan dan pelatihan.<sup>8</sup> Pendapat Vembriarto didukung oleh Kartono bahwa yang dikatakan dengan kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.<sup>9</sup>

Setelah dikemukakan pengertian kemampuan (*ability*), untuk mendukung pemahaman kemampuan kepemimpinan, perlu juga diberi pengertian tentang kepemimpinan. Menurut Koontz dan kawan-kawan dalam Burhanuddin mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai berikut :

*We define leadership as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals. This concept can be enlarged to imply not only willingness to work but also willingness to work with deal and confidence.<sup>10</sup>*

Kepemimpinan tidak lain adalah sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berjuang, bekerja, secara suka rela dan penuh antusias ke arah pencapaian tujuan kelompok.

Hersey dan Blanchard mengemukakan: *“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or groups in efforts toward goal achievement in a given situation”*. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.<sup>11</sup>

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama, dan mengarah kepada suatu tujuan atau arah bersama dalam kelompok yang diorganisir.

Berdasarkan pengertian kemampuan (ability) dan kepemimpinan di atas yang dimaksud dengan Kemampuan kepemimpinan menurut penulis adalah kapasitas keterampilan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam upaya mencapai tujuan bersama.

### **C. KEMAMPUAN (ABILITY) KEPEMIMPINAN**

Menurut Robert L. Katz dalam Schermerhorn yang mengemukakan bahwa kemampuan atau keterampilan dasar pimpinan itu ada tiga kategori :

- 1) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*) yaitu kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melaksanakan tugas tertentu.
- 2) Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*) yaitu kemampuan bekerjasama kepada orang lain secara baik.
- 3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara analitis dan memecahkan masalah secara terpadu.<sup>12</sup>

Pendapat di atas juga sejalan dengan Siswanto dalam Paul Hersey dan Balnchard ada tiga kemampuan atau ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan (kepala madrasah) yaitu:

- 1) Keterampilan teknis (*Technical Skill*); kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan dan pelatihan.
- 2) Keterampilan manusiawi (*human skill*); kemampuan dan pertimbangan yang diusahakan bersama orang lain, termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi tentang kepemimpinan yang efektif.
- 3) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*); kemampuan memahami kompleksitas keseluruhan organisasi tempat seseorang beradaptasi dalam operasi.<sup>13</sup>

Demikian juga dengan pendapat Williams yang menyatakan bahwa seorang pimpinan itu harus memiliki tiga keterampilan yaitu :

- 1) Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menerapkan prosedur, teknik, dan pengetahuan khusus yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. manajer yang memiliki keterampilan

manusiawi akan bekerja dengan efektif di dalam kelompok, mendorong orang lain untuk meng-ungkapkan pikiran dan perasaan, peka terhadap kebutuhan dan pandangan orang lain, serta seorang pendengar pada ahli komunikasi yang baik. 3) Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan, bagaimana setiap bagian dari perusahaan dapat mempengaruhi sebagian lainnya, dan bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan diri atau dipengaruhi oleh lingkungan eksternalnya<sup>14</sup>

Pendapat di atas juga didukung oleh Robbin dan Coulter, bahwa ada tiga keterampilan atau keahlian yang harus dimiliki manajer atau pemimpin yaitu :

- 1) Keahlian Teknis mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya perekayasaan, komputer, akuntansi, atau pabrikasi. Keahlian ini lebih penting pada tingkat manajemen yang lebih rendah karena para manajer itu berhadapan langsung dengan karyawan yang melakukan pekerjaan organisasi.
- 2) Keahlian Tentang Orang meliputi kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dengan orang lain secara perorangan ataupun dalam kelompok. Karena manajer langsung berurusan dengan orang, keahlian itu menjadi faktor penentu keberhasilannya. Manajer dengan keahlian tentang orang yang baik mampu mendapatkan yang terbaik dari bawahan mereka. Mereka tahu cara berkomunikasi, memberi motivasi, memimpin, dan menimbulkan antusiasme serta kepercayaan.
- 3) Keahlian Konseptual adalah keahlian yang harus dimiliki manajer untuk berfikir dan berkonsep tentang situasi yang abstrak dan rumit. Dengan keahlian ini, manajer mampu melihat organisasi tertentu sebagai sebuah keseluruhan,

memahami kaitan di antara berbagai macam sub-unitnya dan membayangkan kesesuaian dan keterkaitan organisasi tersebut dengan lingkungannya yang lebih luas.<sup>15</sup>

Tiga keterampilan menjadi dasar sebagai bentuk kemampuan kepala madrasah dalam mengatur infut-infut madrasah yang mencakup tentang pengelolaan atau pengaturan tentang Kesiswaan, Kemampuan Pengelolaan Kurikulum, Kemampuan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Kemampuan Pengelolaan Sarana Prasarana, Kemampuan Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan secara efektif dan efisien, serta mengupaya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Sehingga dapat menyediakan layanan pendidikan yang lebih komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian kemampuan kepala madrasah memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan atau mutu madrasah.

Peningkatan mutu madrasah akan terlaksana apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan, integritas dan kemauan yang tinggi, karena kalau tidak Mutu Madrasah hanya akan menjadi eforia semata. Salah satu unsur SDM dimaksud adalah Kepala Madrasah sebagai pemimpin di madrasah, di mana kepala madrasah merupakan faktor kunci keberhasilan peningkatan mutu pendidikan karena perannya sebagai pengelola dan pemberdaya madrasah. Karena itu kepemimpinan Kepala Madrasah dalam upaya peningkatan mutu harus didasari oleh kemampuan konsep, teknis dan manusiawi. Secara ideal kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan

waktu yang telah ditetapkan;

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan;
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah;
5. Bekerja dengan tim manajemen;
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Untuk bisa melakukan kegiatan idealitas kepemimpinan kepala madrasah dengan kemampuan-kemampuan di atas, menurut Mulyasa harus memperhatikan dan menerapkan prinsip-prinsip berikut ini :

1. bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan,
2. mendorong guru mau & mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, dapat mendorong aktivitas & kreativitas guru,
3. mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif (hal demikian dapat dilakukan dengan jalan menengahi pembicaraan dan menterjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami),
4. mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu, dan berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.<sup>17</sup>

Dalam konteks ideal, seharusnya kepala madrasah sebagai pimpinan sekolah memiliki kemampuan atau keterampilan teknis, human dan konseptual, namun secara relatif menunjukkan adanya kepala madrasah masih kurang memiliki kemampuan tersebut. Indikasi dari rendahnya kemampuan teknis, konsep dan manusiawi (human) sebagai Kepala Madrasah, adalah rendahnya kemampuan teknis kepala madrasah dindikasikan dengan kurang mampunya memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. Rendahnya terlihat dari tingkat keaktifan guru dalam kegiatan madrasah (guru yang terlibat statis/menetas), terjadinya rutinitas pembelajaran tanpa dinamika pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (Paikem), Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang kering dengan strategi pembelajaran, karena tidak memperhatikan kebutuhan dan situasi kelas, dan juga kurangnya guru yang mempedomani RPP dalam pembelajaran dan portofolio siswa hanya sebagian saja yang ada belum secara universal.

Rendahnya kemampuan konseptual terindikasi dari kurang sesuainya penyelesaian tugas dan pekerjaan kepala madrasah dengan waktu yang telah ditetapkan, misalnya KTSP madrasah selalu terlambat dari waktu yang ditentukan, Program Tahunan dan semester terlambat selesainya, Roster pembelajaran guru belum tersistematis sesuai dengan waktu pembelajaran, kalender akademik belum dirincikan sesuai dengan peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 atau Panduan Penyusunan Kurikulum dari Badan Stanar Nasional Pendidikan (BSNP) dan secara relatif.

Rendahnya kemampuan sosial/manusiawi Kepala Madrasah, hal ini dibuktikan dengan kurang mampunya kepala madrasah dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan guru dan masyarakat sehingga kurang dapat melibatkan mereka secara aktif. Hal ini terlihat dari iklim kerja dan jadwal pertemuan dengan

Komite Madrasah bersifat tentatif, program pengembangan madrasah kurang produktif dan kurang disosialisasikan kepada masyarakat, kurang memanfaatkan sumber belajar yang ada di masyarakat, misalnya kurangnya mengundang guru tamu sebagai informan dalam pembelajaran dan kurang memberdayakan potensi masyarakat. Kurangnya kepala madrasah menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah, hal ini terlihat dari kurang terbukanya suka memaksakan kehendak, kurang bekerja dengan tim manajemen; hal ini terlihat dari kurang kompak dan transparan ari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan marasah.

Fakta empirik di atas, tidak dapat dibiarkan begitu saja, diharuskan adanya perhatian yang serius dan upaya perbaikan dari pemerintah melalui inservice education seperti pendidikan dan pelatihan serta dengan sistem pendampingan. Namun upaya tersebut belum menunjukkan adanya perubahan yang berarti dalam peningkatan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah.

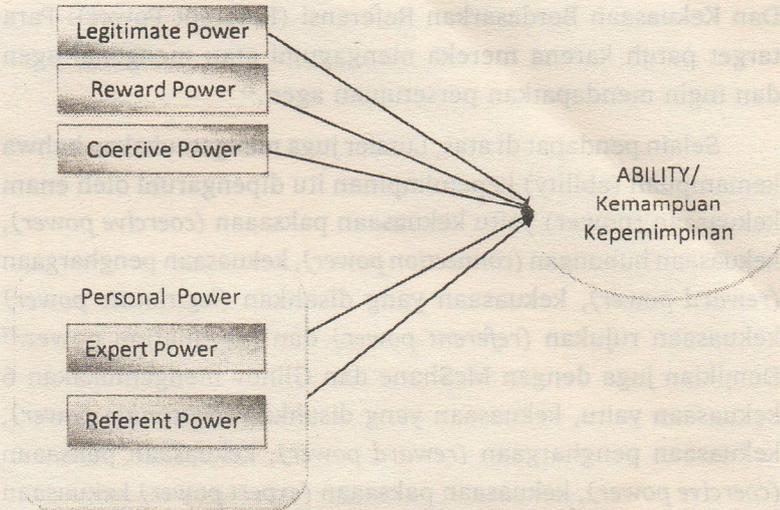
#### **D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN**

Keniscayaan yang harus dipahami bahwa setiap sesuatu dipastikan ada faktor yang mempengaruhi. Demikian juga dengan kemampuan kepemimpinan ada beberapa faktor yang sangat menentukan atau mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah tersebut. Menurut Lussier banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan (*ability*) kepemimpinan, yang dikelompok menjadi dua dimensi yaitu *one's position and one's person. Position power*<sup>18</sup>

Pendapat di atas juga sejalan dengan Amita Etziomi yang dikutip oleh Thoha yang menyatakan bahwa ada dua dimensi

yaitu kekuasaan jabatan/posisi (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Diuraikan oleh Thoha melalui pendapat Peabody bahwa kekuasaan dibagi menjadi empat kategori: kekuasaan legitimate (Undang-Undang, peraturan dan kebijakan), kekuasaan jabatan, kekuasaan kompetensi (keahlian teknis dan profesional), dan kekuasaan pribadi. French dan Raven membaginya atas lima sumber kekuasaan, yakni kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), dan kekuasaan penghargaan (*reward power*). Kemudian Raven bekerjasama dengan Kruglanski menambah kekuasaan yang keenam yakni kekuasaan informasi (*information power*). Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmit, menambah kekuasaan yang ketujuh yakni kekuasaan hubungan (*connection power*).<sup>19</sup>

Sementara Colquit: mengemukakan bahwa yang mempengaruhi kemampuan (*Ability*) kepemimpinan ada dua dimensi juga akan tetapi istilah yang dikemukakannya berbeda yaitu “*It turns out that power in organizations can come from a number of different sources. Specifically, there are five major types of power that can be grouped along two dimensions : Organizational power and personal power*”.<sup>20</sup> Faktor-faktor yang mempengaruhi Kemampuan (*ability*) kepemimpinan ini digambarkan oleh Colquit dalam model sebagai berikut :



**Gambar : 1.** Types of Power

Colquitt, Lepine, Wesson, **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill 2009, p. 442.

Secara konseptual, pendapat di atas juga sejalan dengan Yulk yang menyatakan bahwa Sumber kekuasaan dikotomi antara “kekuasaan posisi” dan “kekuasaan personal” yaitu Kekuasaan memberi penghargaan (*Reward Power*): Para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen. Kekuasaan Memaksa (*Coercive Power*): Para target patuh terhadap perintah untuk mghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen. Kekuasaan yang Memiliki Legitimasi (*Legitimate Power*): Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi. Kekuasaan Berdasarkan Keahlian (*Expert Power*): Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.

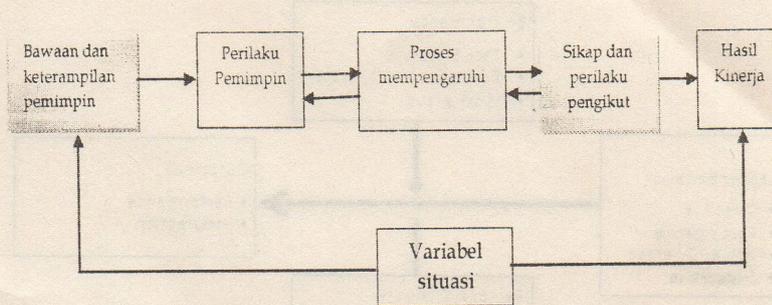
Dan Kekuasaan Berdasarkan Referensi (Referent Power): Para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.<sup>21</sup>

Selain pendapat di atas, Lussier juga mengemukakan bahwa kemampuan (ability) kepemimpinan itu dipengaruhi oleh enam kekuasaan (power) yaitu kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan hubungan (*connection power*), kekuasaan penghargaan (*reward power*), kekuasaan yang disahkan (*legitimate power*) kekuasaan rujukan (*referent power*) dan *information power*.<sup>22</sup> Demikian juga dengan McShane dan Glinov mengemukakan 6 kekuasaan yaitu, kekuasaan yang disahkan (*legitimate power*), kekuasaan penghargaan (*reward power*), kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan paksaan (*expert power*) kekuasaan rujukan (*referent power*) dan Kekuasaan informasi (*information power*).<sup>23</sup>

Lussier dan McShane mempunyai perbedaan dalam mengemukakan faktor yang mempengaruhi kemampuan kepemimpinan, dimana dari enam faktor tersebut, satu faktor yang berbeda yaitu *connection power* sedangkan McShane *information power*, faktor yang lain mereka sama. Perbedaan ini menunjukkan bahwa ada nilai atau kekuatan yang dominan mempengaruhi kemampuan kepemimpinan. Dalam pandangan Lussier yang dominan dari *coneccting* dan *informatin* adalah *connecting* sementara McShane yang dominan faktor kekuatannya dalam mempengaruhi kemampuan kepemimpinan adalah *information*.

Dijelaskan oleh Gibson, et al, bahwa sikap dan perilaku pengikut dipengaruhi oleh bawahan dan keterampilan pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan keterampilan pemimpin dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik antara keterampilan

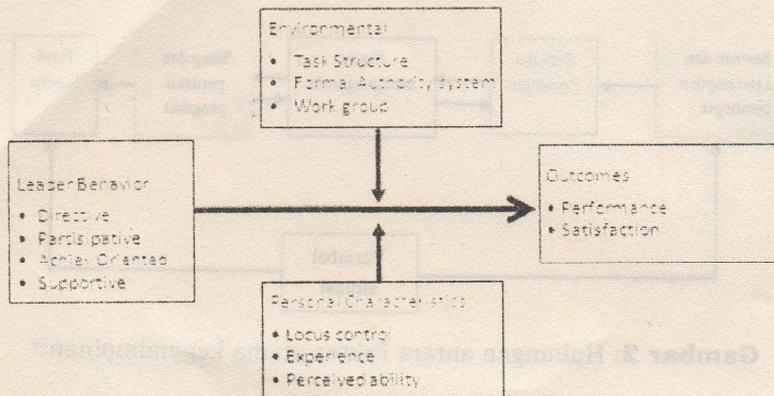
pemimpin dengan perilaku pimpinan dan juga dengan perilaku bawahan. Keterampilan pemimpin berpengaruh terhadap sikap dan perilaku bawahan.<sup>24</sup> Konsep keterampilan dan perilaku dalam proses kepemimpinan digambarkan oleh Gary Yukl sebagai berikut:



**Gambar 2:** Hubungan antara Faktor utama kepemimpinan<sup>25</sup>

Gambar di atas dengan memperhatikan arah panah menjelaskan bahwa keterampilan pemimpin mempengaruhi (*influencing process*) bawahan yang melahirkan sikap dan perilaku pengikut atau bawahan. Termasuk faktor situasi yang mempengaruhi dan hasil yang efektif kepemimpinan. Bawaan pemimpin mencakup kemampuan, kepribadian, dan motivasi. Sedangkan bawaan ini melahirkan perilaku pemimpin yang meliputi; orientasi tugas, orientasi manusia, inisiatif struktur, pengakuan, transaksi, dan transformasional. Di sisi lain, perilaku kepemimpinan juga menggambarkan pendekatan yang digunakan dalam mempengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktivitas tinggi, maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya. Perilaku ini menurut Gibsson, et al dipengaruhi oleh variabel situasi yang terdiri dari; kebutuhan pengikut, struktur tugas, kekuasaan kedudukan, kepercayaan bawahan pada pemimpin, dan kesediaan kelompok.<sup>26</sup>

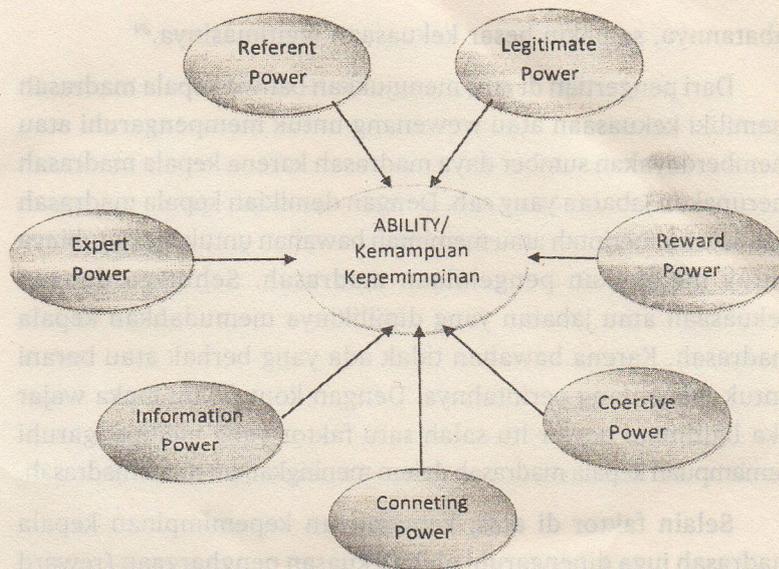
Sementara dalam model Path-Goal Theory oleh Robbin dikemukakan bahwa Kemampuan (ability) itu dipengaruhi oleh lingkungan dan perilaku pemimpin, sebagaimana model paradigma di bawah ini;



The Path-Goal Theory  
Robbin p 370

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diakumulasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah itu ada tujuh faktor yaitu Faktor legitimate power, reward power, coercive power, referent power, expert power, information power dan connection power.

Dari pendapat Lussier dan McShane, menjadi alur utama yang mempengaruhi kemampuan kepemimpinan di atas, dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :



Gambar : 4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kepemimpinan

Kekuasaan yang disahkan (Legitimate power) yaitu faktor sangat mempengaruhi Kemampuan Kepala Madrasah Aliyah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Karena kekuasaan (jabatan) yang disahkan (legitimate power) yang dimiliki kepala madrasah mempunyai otoritas untuk memintah bawahan mengikuti atau memenuhi perintahnya. Oleh karena itu semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kekuasaannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumijo Legitimate power adalah bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuinya.<sup>28</sup> Demikian juga menurut Endin bahwa kekuasaan legitimate adalah kekuasaan yang bersumber pada jabatan seorang pemimpin. Semakin tinggi

jabatannya, semakin besar kekuasaan legitimasinya.<sup>29</sup>

Dari pengertian di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki kekuasaan atau wewenang untuk mempengaruhi atau memberdayakan sumber daya madrasah karena kepala madrasah merupakan jabatan yang sah. Dengan demikian kepala madrasah bisa saja memerintah atau memintah bawahan untuk mematuhi untuk melakukan pengelolaan madrasah. Sehingga dengan kekuasaan atau jabatan yang dimilikinya memudahkan kepala madrasah. Karena bawahan tidak ada yang berhak atau berani untuk menentang perintahnya. Dengan konteks ini maka wajar jika legitimate power itu salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah.

Selain faktor di atas, kemampuan kepemimpinan kepala madrasah juga dipengaruhi oleh Kekuasaan penghargaan (reward power). Karena dengan kekuasaan kepala madrasah dalam memberikan imbalan, bawahan akan mengerjakan perintah atau tugas dan tanggungjawab dari pimpinan. Pernyataan ini diperjelas oleh Wahjosumidjo bahwa Reward power adalah bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin. Selain asumsi yang rasional bahwa setiap imbalan akan memberikan manfaat.<sup>30</sup> Sesuai dengan pendapat Robbins, Stephen, P, and Coulter Marry, bahwa kekuasaan imbalan adalah kekuasaan untuk membebrikan manfaat atau imbalan positif.<sup>31</sup> Begitu juga Menurut McShane, and Glinow, *reward power is derived from the person's ability to control the allocation of reward valued by others and to remove negative sanction.*<sup>32</sup>

Kekuasaan Paksaan (Coercive power) juga sebagai faktor yang mempengaruhi kemampuan Kepala Madrasah. Sebab dengan kekuasaan paksaan ini membuat bawahan melaksanakan pekerjaannya karena takut menapat hukuman. Artinya bawahan akan mengerjakan tugasnya untuk menghinari hukuman. Dengan

demikian apa yang diperintahkan kepala Madrasah akan dikerjakan oleh guru (bawahan) karena jika tidak maka guru (bawahan) akan mendapat hukuman. Menurut Wahjosumidjo *coersive power* adalah bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.<sup>33</sup> Dengan sebab akibat seperti itu maka wajar jika kekuasaan paksaan (*Coercive Power*) yang dimiliki kepala Madrasah mempengaruhi kemampuan kepemimpinannya.

Pada aspek lain kemampuan kepemimpinan kepala madrasah juga sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan pakar/keahlian (*Expert power*) yaitu pengaruh yang dimiliki kepala madrasah sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, bawahan merasa kagum, hormat dan mau mengikuti perintahnya Menurut Lussier bahwa *expert power is based on the use's skill and knowledge*.<sup>34</sup> Hal ini juga sejalan dengan pendapat wahyusumidjo bahwa faktor kekuatan itu menyebabkan meningkatnya kinerja kepala madrasah. Artinya kepala madrasah akan memiliki kinerja yang efektif manakala kepala madrasah tersebut memiliki keahlian atau ketrampilan. Sehingga para guru dan staf lainnya dapat dipengaruhi karena kahliannya atau kepakarannya. Dengan kata lain bawahan baik secara perorangan atau maupun kelompok dengan sadar selalu mengikuti dan melaksanakan apa yang dikehendaki oleh kepala madrasah. Dengan demikian sumber atau faktor penyebab seorang kepala madrasah memiliki kemampuan kepemimpinannya sebagai bentuk peningkatan kinerja yang efektif adalah kekuatan pakar/keahlian.<sup>35</sup>

Di samping itu juga, Kemampuan (*ability*) kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan MBM sangat dipengaruhi oleh kekuasaan kharismatik (*Referent Power*). Artinya bawahan (guru, staf dan atau pendidik dan tenaga kependidikan) akan mengikuti perintah pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya jika pemimpin itu memiliki kepribadian yang positif dan

berwibawa atau pemimpin itu dikagumi oleh bawahannya. Sebagaimana diungkapkan oleh Husaini (2006:308) referent power adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia mengagumi atau mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin tersebut dan ingin memperoleh penerimaan dari pemimpinnya.<sup>36</sup> Maka wajarlah jika referent power itu dapat mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah juga dipengaruhi oleh faktor kekuasaan informasi (informatin power). Kekuasaan ini mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah karena bawahan atau staf (guru dan warga madrasah) akan mengikuti pimpinan karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh kepala madrasah sangat dibutuhkan oleh guru dan warga madrasah. Sehingga apapun yang diperintahkan oleh pimpinan akan dikerjakannya. Sesuai dengan pendapat Thoha bahwa kekuasaan informasi bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pemimpin sebagai sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan<sup>37</sup>

Berdasarkan hasil penelitian juga didukung bahwa kekuasaan atau position power mempunyai faktor yang signifikan terhadap kemampuan sebagai hasil penelitian yang dilakukan oleh Yukl dan Falbe (1991) memperlihatkan bahwa kedua tipe kekuasaan ini relatif independen, dan masing-masingnya memiliki beberapa potensi yang berbeda tetapi sebagian saling tumpang tindih. Kekuasaan posisi meliputi potensi pengaruh yang berasal dari legitimasi wewenang, kendali atas sumber daya dan penghargaan, kendali atas hukuman, kendali atas masa dan kendali atas lingkungan fisik tempat kerja. Kekuasaan personal meliputi potensi pengaruh

demikian apa yang diperintahkan kepala Madrasah akan dikerjakan oleh guru (bawahan) karena jika tidak maka guru (bawahan) akan mendapat hukuman. Menurut Wahjosumidjo *coersive power* adalah bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.<sup>33</sup> Dengan sebab akibat seperti itu maka wajar jika kekuasaan paksaan (*Coercive Power*) yang dimiliki kepala Madrasah mempengaruhi kemampuan kepemimpinannya.

Pada aspek lain kemampuan kepemimpinan kepala madrasah juga sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan pakar/keahlian (*Expert power*) yaitu pengaruh yang dimiliki kepala madrasah sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, bawahan merasa kagum, hormat dan mau mengikuti perintahnya Menurut Lussier bahwa *expert power is based on the use's skill and knowledge*.<sup>34</sup> Hal ini juga sejalan dengan pendapat wahyusumidjo bahwa faktor kekuatan itu menyebabkan meningkatnya kinerja kepala madrasah. Artinya kepala madrasah akan memiliki kinerja yang efektif manakala kepala madrasah tersebut memiliki keahlian atau ketrampilan. Sehingga para guru dan staf lainnya dapat dipengaruhi karena kahliaannya atau kepakarannya. Dengan kata lain bawahan baik secara perorangan atau maupun kelompok dengan sadar selalu mengikuti dan melaksanakan apa yang dikehendaki oleh kepala madrasah. Dengan demikian sumber atau faktor penyebab seorang kepala madrasah memiliki kemampuan kepemimpinannya sebagai bentuk peningkatan kinerja yang efektif adalah kekuatan pakar/keahlian.<sup>35</sup>

Di samping itu juga, Kemampuan (*ability*) kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan MBM sangat dipengaruhi oleh kekuasaan kharismatik (*Referent Power*). Artinya bawahan (guru, staf dan atau pendidik dan tenaga kependidikan) akan mengikuti perintah pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya jika pemimpin itu memiliki kepribadian yang positif dan

yang berasal dari keahlian dalam melaksanakan tugas dan pengaruh sosial yang didasarkan pada persahabatan dan loyalitas. Determinan posisi dan personal dari kekuasaan berinteraksi dalam cara yang rumit dan terkadang sangat sulit untuk membedakan keduanya.<sup>38</sup>

Selain penelitian di atas, hasil penelitian yang dilakukan oleh Hinkin & Podsakoff, pada tahun 1991, menemukan bahwa kekuasaan berdasarkan keahlian, dan referensi mempunyai korelasi positif dengan kepuasan dan kinerja bawahan. Untuk kekuasaan legitimasi, memberikan penghargaan dan kekuasaan memaksa hasilnya tidak konsisten dan korelasinya dengan kriteria biasanya negatif atau tidak signifikan. Secara keseluruhan, hasil studi itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif lebih mengandalkan diri pada kekuasaan berdasarkan keahlian dan referensi untuk mempengaruhi bawahannya.<sup>39</sup>

Dari pendapat-pendapat di atas juga ada faktor yang terakhir mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah adalah kekuasaan hubungan (*connection power*). Artinya bawahan (guru, staf dan atau pendidik dan tenaga kependidikan) akan mengikuti perintah pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya jika pemimpin itu memiliki hubungan dengan orang-orang penting dan berpengaruh. Karena kecenderungannya pimpinan akan meminta saran-saran untuk hal yang menyenangkan. Sehingga guru dan warga madrasah akan lebih senang mengikuti perintah pimpinannya.

## **E. PENUTUP**

Kemampuan kepemimpinan merupakan kapasitas keterampilan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam upaya mencapai tujuan bersama. Untuk dapat mewujudkannya, pemimpin harus memiliki kemampuan atau keterampilan konseptual,

teknis dan manusiawi. Artinya seorang kepala madrasah dikatakan memiliki kemampuan kepemimpinan jika kepala madrasah itu mempunyai keterampilan teknis, keterampilan sosial dan keterampilan konseptual.

Kemampuan (ability) kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu madrasah itu dapat lebih efektif jika legitimate power, reward power, coercive power, expert power, referent power, information power dan connection power dimiliki oleh kepala madrasah. Dengan demikian dapat diduga semakin baik faktor-faktor tersebut, maka semakin baik pula kemampuan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah.

**Catatan:**

<sup>1</sup> Nurhartati, dkk. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2003). h. 1

<sup>2</sup> UU RI *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20, Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Medya Duta, 2003.

<sup>3</sup> Chaplin, J.P. *Kamus Psikologi*, Alih Bahasa Kartini Kartono. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2000) h. 34.

<sup>4</sup> Fuad Hasan dkk. *Kamus Istilah Psikologi*, (Jakarta: Progress Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2003). h. 55

<sup>5</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, terj. Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, (Pearson Education Asia Jakarta: Prenhallindo, 2001) h.46

<sup>6</sup> Colquit, LePine, Wesson. *Organization Behavior Improving Pervormance and Comitment the Workplance*. (New York: The McGraw-Hill Companies, 2009), h. 360.

<sup>7</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. *Organizations Behavior, Structure, Processes*, (New York: McGraw-Hill International Eition. 2009), h. 82

<sup>8</sup> Vebrianto, dkk. *Kamus Pendidikan*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.1994), h. 27

<sup>9</sup> Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1994). h. 31.

<sup>10</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 62

<sup>11</sup> Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H, 1988, *Management of Organization Behaviour, Utilizing Human Resource*, New Jersey: Prentice Hall, Eagle Wood Cliffs. 1988). h. 23.

<sup>12</sup> John R. Schermerhorn, *Manajemen*, (Yogyakarta: Andi,2001). h. 16

<sup>13</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Banung: Bumi Aksara, 2005) h.

25

<sup>14</sup> Williams, Chuck. *Manajemen*, terj. Sabaruddin Napitupuluh. (Jakarta: Salemba Empat, 2001). h. 28 - 29.

<sup>15</sup> Stephen P Robbins, Coulter, Mary, *Manajemen*, Edisi Kedelapan, (Jakarta: Indeks, 2007) h. 13-14.

<sup>16</sup> Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung, Remaja Rosda Karya.2002), h. 216.

<sup>17</sup> Ibid, h. 141

- <sup>18</sup> Lussier, Robert, 2008. *Management Fundamentals Concepts, Application, Skill Development*, (South-Western: Cengage Learning, 2008). h. 283.
- <sup>19</sup> Thoha, Mifta, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : Grafindo Persada, 2010). h. 332.
- <sup>20</sup> Colquit, LePine, Op. Cit. h. 442.
- <sup>21</sup> Yulk, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Budi Suprianto (Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia, 2005). h. 175.
- <sup>22</sup> Lussieur, Op. Cit. h. 283.
- <sup>23</sup> McShane, Von Glinow. *Organizational Behavior (essentials)*. (New York : McGraw-Hill Companies, 2007), h. 176-177
- <sup>24</sup> Gibson, James, L, John M. Ivancevic. and James H. Donnelly, Jr. 1997. *Organization: Behavior, Structure, and Process*. (Amerika: Richard D Irwins, 1997), h. 308.
- <sup>25</sup> Gary Yukl, Op. Cit. h. 14.
- <sup>26</sup> Gibson, James, L, John M. Ivancevic. and James H. Donnelly. Op. Cit. p. 309.
- <sup>27</sup> Robbin, Op. Cit. h. 370
- <sup>28</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Grafino Persada, 2010). h. 21
- <sup>29</sup> Endin, Nasruddin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010). h. 80.
- <sup>30</sup> Wahjosumidjo. Op. Cit. h.20.
- <sup>31</sup> Stephen P. Robbins, Coulter, Mary, Op. Cit. h. 199
- <sup>32</sup> McShane, Von Glinow, Op. Cit. h. 177
- <sup>33</sup> Wahjosumidjo. Op. Cit. h. 21.
- <sup>34</sup> Lussier, Op. Cit. h. 285.
- <sup>35</sup> Wahjosumidjo. Op. Cit. h. 433.
- <sup>36</sup> Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) h.308
- <sup>37</sup> Thoha, Mifta, Op. Cit. h. 336.
- <sup>38</sup> Gary Yukl, Op. Cit. h. 175.
- <sup>39</sup> Ibid, h. 188.