

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



Dr. H. Siswadi, M.Ag.

BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Definisi Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan adalah pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain agar dapat melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan lembaga pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh Simerson & Venn (dalam Purwanto, 2016, :191) bahwa kepemimpinan adalah perilaku orang yang mengomunikasikan arahan atau perintah kepada pengikut atau pekerja. Wujud konkretnya dapat dilihat pada kepala sekolah, dekan, rektor, dsb. Namun demikian, lebih dari itu, kepemimpinan tidak hanya berarti mengarahkan atau

memerintah semata, akan tetapi harus mampu memberikan pengaruh terhadap anggota yang dipimpinya.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983:123). Sedangkan menurut Robbins (2002:163) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Ngalim Purwanto (1991:26) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- 1) kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi,
- 2) di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin, dan
- 3) adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Beberapa pendapat ahli mengenai Kepemimpinan :

1. Menurut John Piffner, Kepemimpinan merupakan seni dalam mengkoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki (H. Abu Ahmadi, 1999:124-125)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 24).
3. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti Kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990, 281)
4. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. (Slamet, 2002: 29)
5. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957, 7)
6. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai adalah

pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 29)

7. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983:123).
8. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. (Ngalim Purwanto ,1991:26)

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program

saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Hal tersebut dilandaskan pada pernyataan Robbins (dalam Sadikin, 2020, :116) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Hal tersebut karena pengarahan, pengawasan, dan perintah saja tidak akan cukup untuk menyukseskan tujuan pendidikan saja. Seperti yang dijelaskan lebih lanjut oleh Simerson & Venn (dalam Purwanto, 2016, :191) bahwa Kepemimpinan biasanya merupakan kekuatan pendorong di belakang kemampuan organisasi untuk memenuhi proposisi nilainya. Lebih lanjut Osborne (dalam Purwanto, 2016, :191) Menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana semua orang tahu kontribusi apa yang diharapkan dan merasa benar-benar berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang hebat. Dengan demikian kepemimpinan juga mengharuskan seorang pemimpin termotivasi dan itu berkontribusi melalui tugas dan fungsinya masing-masing untuk melakukan kontribusi tinggi melalui pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh, arahan, perintah, motivasi, dan lingkungan kondusif terhadap anggota-anggota lembaga di lembaga pendidikan untuk bekerja

dan berkontribusi tinggi berdasarkan tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan dan sasaran lembaga pendidikan tersebut.

Manajemen pendidikan Indonesia dalam konteks otonomi daerah (desentralisasi) harus diperhatikan secara serius. Terdapat enam permasalahan untuk diantisipasi pada paradigma manajemen pendidikan yang terdesentralisasi, yaitu (1) kepentingan nasional; (2) mutu pendidikan; (3) efisiensi pengelolaan; (4) perluasan dan pemerataan; (5) peran serta masyarakat; dan (6) akuntabilitas (Mulyasa, 2005). Selain itu, permasalahan pendidikan di Indonesia juga berkaitan kurang efisiennya dalam manajemen [pendidikan] baik pada tingkat pemerintahan lokal maupun pada tingkat sekolah (Sofa, Fitzgerald, & Jawas, 2012). Timbulnya permasalahan tersebut tidak terlepas dari minimnya pemahaman pemimpin dan stakeholder pendidikan tentang bidang manajemen pendidikan.

Dalam sejarah di dunia Barat, diakui bahwa istilah leader atau pemimpin itu telah ada dalam kamus berbahasa Inggris sejak tahun 1300, tetapi penggunaan istilah kepemimpinan itu baru saja ada pada pertengahan abad ke sembilanbelas. Dalam studi Timur klasik pun sudah ditemukan adanya upaya penerapan seni kepemimpinan dalam peran pemimpin serta upaya perkembangan pemimpin. Namun dapat dilihat adanya indikasi kecenderungan yang sama yaitu belum adanya konsep baku tentang kepemimpinan yang dikembangkan serta diterapkan

secara ilmiah. Implikasi di atas ini cukup menarik untuk disimak sebagai dasar untuk mengidentifikasi perkembangan sejarah kepemimpinan sebagai suatu ilmu. Upaya mengidentifikasi perkembangan ilmu kepemimpinan telah dilakukan oleh, Profesor Dr.J.Robert Clinton dari Fuller Theological Seminary, School of Inter-cultural Studies. Dalam hasil risetnya, Profesor Clinton mengidentifikasi perkembangan ilmu kepemimpinan dengan membuat klasifikasinya kedalam beberapa era perkembangan. Klasifikasi perkembangan ilmu kepemimpinan dimaksud adalah sebagai berikut ini.

1. Great Man Era, yang meliputi tahun 1841-1904.
2. Trait Era, yang meliputi tahun 1904-1948.
3. Behavior Era, yang meliputi tahun 1948-1967.
4. Contingency Era, yang meliputi tahun 1967-1980.
5. Complexity Era, yang meliputi tahun 1980-1986, dst.

Kepemimpinan, Manajemen, Dan Administrasi

Berbicara mengenai kepemimpinan, tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai manajemen dan administrasi. Kebanyakan orang sering mencampuradukkan konsep kepemimpinan, manajemen, dan administrasi serta konsep pemimpin, manajer, dan administrator. Menurut James A. F. Stoner, *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals. Management is the process by*

which the goals are achieved. Manajemen sebagai suatu proses, di dalamnya mengandung berbagai implikasi sebagai berikut.

1. Adanya rangkaian kegiatan usaha kerja sama dalam mencapai tujuan.
2. Sebagai rangkaian kerja sama, mengandung arti pula serangkaian kegiatan (*interrelated activities*) yang di dalamnya mencerminkan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengawasi.
3. Sebagai suatu proses kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dipergunakan pula berbagai sumber daya berupa manusia, dana, sarana, dan berbagai informasi.
4. Dalam proses kegiatan, manajer bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai suatu proses, unsur-unsur manajemen di atas dapat digambarkan melalui diagram sebagaimana terlihat di bawah ini!



Dalam kerangka manajemen sebagai suatu proses,

ada empat macam peranan penting bagi para pemimpin.

- a. Kepemimpinan atau pemimpin pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi manajer, di samping fungsi *planning*, *organizing*, dan *controlling*.
- b. Di dalam melaksanakan serangkaian fungsi manajemen, pemimpin (*leader*) harus selalu mampu memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada bawahan.
- c. Selaku seorang pemimpin, tidak mungkin dan tidak bisa bekerja sendiri tanpa adanya kerja sama dengan bawahan.
- d. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sebaik-baiknya (*proper atmosphere*), harus memenuhi apa yang diharapkan bawahan sehingga para bawahan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Jika kita cermati definisi kerja manajemen di atas, memberi arti bahwa manajer adalah seorang perencana, pengorganisasi, pemimpin, dan seorang pengawas organisasi. Masing-masing peranan manajer tersebut dapat dijabarkan lebih jauh ke dalam perincian tugas sebagai kegiatan-kegiatan yang menjadi ruang lingkup tanggung jawab setiap manajer. Dalam hubungan ini, marilah kita cermati pendapat James A.F. Stoner, dan Henry Mintzberg.

Menurut Stoner ada delapan macam tugas bagi setiap manajer, yakni

- a. the manager assumes responsibility,
- b. the manager must balance competing goals,
- c. the manager is a conceptual thinker,
- d. the manager works with and through other people,
- e. the manager is a mediator,
- f. the manager is a politician,
- g. the manager is a diplomat,
- h. the manager makes difficult decisions.

Kedelapan tugas tersebut secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Seorang manajer memikul tanggung jawab Keberhasilan dan kegagalan organisasi mencapai tujuannya, mutlak merupakan tanggung jawab manajer, termasuk tanggung jawab dalam hal:
 - 1) menyelesaikan masalah-masalah khusus;
 - 2) mengadakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan;
 - 3) melakukan kerja sama dengan bawahan dan sekaligus bertanggung jawab atas segala aktivitas bawahan.
- b. Manajer harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang saling bersaing, antara lain:
 - 1) manajer selalu dihadapkan berbagai hasil, problem, dan kebutuhan organisasi;

- 2) seorang manajer harus bertindak adil terhadap bawahan, tugas, problem, dan kebutuhan karena keterbatasan sumber yang ada;
 - 3) seorang manajer harus mampu menentukan hal yang perlu diprioritaskan dan hal yang perlu ditunda;
 - 4) manajer harus mampu melihat dengan tepat para bawahan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan khusus, dan mampu membagi-bagi pekerjaan kepada semua bawahan yang dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- c. Manajer adalah seorang pemikir yang konseptual
- 1) setiap manajer adalah analis, mereka harus mampu berpikir hal-hal yang positif, menyelesaikan masalah melalui pemecahan yang visibel;
 - 2) berpikir secara menyeluruh dan abstrak.
- d. Manajer bekerja melalui orang lain
- 1) melalui orang lain berarti bahwa manajer bekerja bukan hanya dengan bawahan, melainkan juga sesama kolega dan atasan;
 - 2) manajer juga berfungsi sebagai *channel of communication* dalam organisasi;
 - 3) bekerja sama untuk mencapai tujuan jangka panjang maupun menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut.
- e. Manajer adalah seorang penengah karena:
- 1) dalam kehidupan suatu organisasi, adakalanya

- terjadi perselisihan pendapat, baik dalam tingkat intern maupun ekstern;
- 2) akibat perselisihan, mempunyai dampak semangat dan produktivitas kerja bahkan menyebabkan pula hilangnya kepercayaan para pekerjadalam organisasi;
 - 3) dalam situasi konflik manajer perlu turun tangan.
- f. Seorang manajer adalah seorang politisi
Sebagai seorang politisi seorang manajer harus mampu bertindak persuasi dan berkompromi demi pengembangan tujuan organisasi dan perlu adanya penyebar jaringan kerja yang lebih luas dengan para manajer lain.
- g. Manajer adalah seorang diplomat
Dalam peranannya sebagai seorang diplomat, seorang manajer merupakan wakil resmi pada berbagai macam dan tingkat pertemuan, demikian pula dalam hubungan kerja sama dengan organisasi di luarnya.
- h. Manajer adalah pengambil berbagai keputusan yang pelik.
Sebagai pengambil keputusan, seorang manajer dihadapkan kepada berbagai macam pendapat tentang kebijaksanaan organisasi dan sebagainya.

BAB II PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN DAN PENDEKATAN- PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Sebagai sebuah ilmu sosial terapan, Kepemimpinan merupakan hasil dari organisasi sosial yang telah terbentuk atau sebagai hasil dinamika dari interaksi sosial. Artinya ada sisi historis atau sejarah yang berlangsung selama beberapa dekade. Kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks dan dasar teoritis.

Dalam beberapa kasus, kepemimpinan telah digambarkan sebagai sebuah proses, namun sebagian besar teori dan penelitian tentang melihat kepemimpinan pada seseorang untuk mendapatkan pemahaman (Bernard, 1926, Blake, Shepard dan Mouton, 1964; Drath dan Palus, 1994; Fiedler, 1967; dan Rumah dan Mitchell, 1974). Jika dilihat dalam perspektif sejarah kepemimpinan dari sudut pandang seni, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah seni yang usianya setua usia manusia di bumi, yang telah dipraktekkan dalam sepanjang sejarah manusia. Sejarah teori kepemimpinan dan penelitian. Dalam sebuah tinjauan komprehensif teori kepemimpinan (Stogdill, 1974), beberapa kategori yang berbeda telah diidentifikasi yang menangkap esensi studi

kepemimpinan dalam abad kedua puluh. Kecenderungan pertama berurusan dengan atribut pemimpin besar.

Lahirnya bidang manajemen pendidikan beranjak dari perkembangan teori administrasi pendidikan. Gunter (2004) menguraikan penamaan 'administrasi pendidikan (educational administration)' digunakan pada tahun 1944-1974. Namun, ilmuwan telah menempatkan kelahiran masa modern dalam administrasi pendidikan pada tahun 1950-an dengan kemunculan teori pergerakan (Movement Theory) dalam administrasi pendidikan (Hallinger & Kovačević, 2019). Merujuk pada Anderson dan Grinberg (1998), beberapa dasawarsa yang lalu, sejumlah ilmuwan telah berusaha membentuk (frame) administrasi pendidikan sebagai ilmu terkemuka (prominently science), keahlian (craft), politik (politics), filsafat moral (moral philosophy), praktik kepedulian (caring practice), teknik berdrama atau seni (dramaturgy), simbol pencapaian atraktif (symbol attractive achievement) penyelesaian masalah (problem solving), dan kontrol ideologi (ideological control).

Perjalanan awal kelahiran manajemen pendidikan dikarakteristikan dengan kepercayaan yang hebat terhadap konsep dan praktik yang berasal dari kondisi industri Amerika Serikat. Pada saat tersebut, manajemen pendidikan adalah sebagai sebuah profesi dan selanjutnya sebagai sebuah bidang studi di Amerika Serikaaat (Oplatka, 2008). Hal tersebut

disebabkan karya Henri Fayol, pendiri teori dan prinsip-prinsip manajemen (Golden Pryor & Taneja, 2010), pada tahun 1947 telah memberikan pengaruh utama (Bush, 2010). Pada akhir perempat abad kesembilan belas tersebut awal manajemen pendidikan sebagai profesi dan kemudian menjadi sebuah bidang di Amerika Serikat (Oplatka, 2008:4). Karya Fayol tentang “Pergerakan Ilmu Manajemen (Scientific Management Movement)” menjadi topik perdebatan hangat oleh orang-orang yang menantang pendekatan “manajerial” pada pendidikan (Bush, 2010).

Pencarian efisiensi dalam pendidikan pada masa itu mendorong para pendidik Amerika untuk berpartisipasi dalam program persiapan administrator, yang pada beberapa tahun berikutnya mengarah pada pelembagaan program-program manajemen pendidikan dan bagian-bagian akademik manajemen pendidikan (Oplatka, 2008). Dalam periode yang sangat singkat semenjak permulaan lahirnya pada tahun 1960-an manajemen pendidikan telah menjadi disiplin ilmu (Bush, 1999). Dari Amerika Serikat, bidang manajemen pendidikan dieksplorasi hingga ke berbagai Negara, termasuk Britania Raya (Oplatka, 2008). Terakhir, pada tahun 1988 sampai selanjutnya, istilah manajemen pendidikan berubah menjadi kepemimpinan kinerja (performance leadership) (Gunter, 2004). Pada awal abad ke-20 minat pada kepemimpinan dalam bidang pendidikan mulai terkumpul ketika teori ilmu manajemen (Scientific Management Theory) di perkenalkan dengan maksud

untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil dalam bidang bisnis (Gumus, Bellibas, Esen, & Gumus, 2016). Pada awal abad ke-21 terjadi peningkatan minat pada bidang kepemimpinan pendidikan dikarenakan adanya kepercayaan secara luas bahwa kualitas kepemimpinan membuat sebuah perbedaan yang signifikan pada sekolah dan prestasi siswa (Bush, 2007a). Dengan kata lain, istilah untuk mendefinisikan administrasi pendidikan telah berubah dari “administrasi pendidikan” ke “manajemen pendidikan”, dan saat ini menjadi “kepemimpinan pendidikan” (Asuga, Scevak, & Eacott, 2016; Eacott, 2013; Normore & Brooks, 2014).

Sebagai sebuah bidang kajian keilmuan dan praktis, manajemen pendidikan berasal dari prinsip-prinsip manajemen yang pertama kali diterapkan pada industri dan komersial di Amerika Serikat (Bush, 2006; Bush, 2010). Keberadaan manajemen pendidikan sesuai dengan ciri khasnya yang memiliki peran vital untuk mendorong kemajuan pengelolaan institusi dan sistem pendidikan. Sehingga, melalui bidang manajemen pendidikan tantangan pendidikan yang datang dari perkembangan ilmu dan globalisasi dapat diatasi. Pada hakekatnya, terdapat sejumlah ilmuwan yang memberikan kontribusi secara signifikan terhadap pengembangan bidang manajemen pendidikan. Misalnya, Tony Bush dan Ray Bolam adalah dua tokoh penting yang telah mengawali dan mengembangkan konsep manajemen pendidikan (Normore & Brooks, 2014). Ray Bolam merupakan seorang editor jurnal

bereputasi, yaitu Educational Management Administration & Leadership, dan salah satu tokoh besar pada bidang manajemen dan kepemimpinan pendidikan di Inggris yang sudah mengglobal. Dia meninggal pada Agustus 2006 (Bush, 2007b). Sedangkan Tony Bush masih aktif mengembangkan manajemen dan kepemimpinan pendidikan, sebagai editor, peneliti, konsultan, dan profesor di berbagai Negara dan benua (Bush, 2018).

Persoalan kepemimpinan baik di bidang pendidikan maupun bidang lain pada umumnya mengalami perubahan dan perbedaan kacamata dari masa ke masa. Hal ini terutama amatlah dipengaruhi oleh dinamika-dinamika yang terjadi di lingkup global. Sharp & Walter (dalam Purwanto, 2016, :192) membagi perkembangan teori kepemimpinan ini menjadi tiga periode utama yang akan dijelaskan pada pemaparan berikut ini.

1. Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 1984; Pada masa ini, pemimpin berperan sebagai manajer menengah klasik, maksudnya pemimpin menerima perintah dari kepala bagian pengawas dan personil kantor pusat lainnya, sedangkan di sisi lain menyampaikan pesan tersebut kepada kepala departemen, guru, dan siswa.
2. Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 1999; Di masa ini, pemimpin terkadang disebut sebagai profesor, sebab dianggap sebagai salah satu anggota komunitas yang paling terpelajar. Pemimpin dianggap sebagai guru terbaik dan paling berbakat.

3. Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 2001; Pada tahun 2001, pekerjaan pemimpin meliputi dua hal, yakni tantangan dan tuntutan, karena masa ini merupakan masa tipping point perubahan zaman (perpindahan abad). Tuntutan yang besar dengan tantangan yang tinggi ini juga tetap berpotensi untuk memberikan penghargaan tinggi bagi pemimpin, namun tidak hanya dalam bidang bakat akademik saja seperti pada tahun 1999. Berdasarkan tipping point atau transisi antarabad ini juga perkembangan teori kepemimpinan pendidikan dapat dibagi menjadi dua era, yakni: Pertama; Teori kepemimpinan pada akhir abad ke-20. yaitu pekerjaan dilaksanakan secara individu dan memberikan penghargaan, manajemen mengetahui yang terbaik. Pemimpin melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konten yang tepat, menghindari risiko, serta menceritakan atau memberikan penjelasan kepada anggota. Kedua, Teori kepemimpinan pada awal abad ke-21. yakni melakukan pekerjaan di dalam tim dan meminta imbalan tim, semua orang adalah pemimpin, melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konteks (hiperteks) dan proses, mengambil risiko yang sesuai, serta memberikan pelatihan dan pendelegasian (Klatt & Hiebert dalam Purwanto, 2016, :197).
4. Teori Kepemimpinan berdasarkan Perilaku Pemimpin; Sementara itu, menurut Klatt & Hiebert (dalam Purwanto, 2016, :195) perkembangan kepemimpinan dapat dilihat pada bagaimana perilaku dan cara seorang pemimpin itu

melakukan tugas kepemimpinannya yang dapat dibedakan menjadi empat jenis berikut.

- a. Supervision (Pengawasan); Strategi pemimpin yang digunakan yakni bekerja dalam kebijakan atau aturan. Tujuan tindakan kepemimpinan dalam supervision adalah menegakkan aturan yang ditetapkan oleh orang lain. Sementara, ukuran keberhasilan dari teori ini ialah aturan telah diikuti oleh anggota.
- b. Management (Manajemen); Strategi pemimpin adalah menetapkan kebijakan atau aturan sekaligus mendapatkan keuntungan. Tujuan tindakan kepemimpinan dari teori manajemen yaitu menetapkan aturan untuk diikuti orang lain dalam norma organisasi yang telah ditetapkan. Ukuran keberhasilan dalam teori ini adalah aturan baru yang dibuat atau yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c. Leadership (Kepemimpinan); Berdasarkan teori leadership atau kepemimpinan, strategi pemimpin yaitu dimotivasi melalui visi, nilai, dan tujuan. Tujuan tindakan kepemimpinan adalah menentukan norma-norma yang benar-benar penting di dalam organisasi. Ukuran keberhasilan ialah organisasi bekerja dengan baik dalam tolok ukur yang diterima.
- d. Breakthrough Leadership (Kepemimpinan Terobosan); Strategi pemimpin dalam teori breakthrough leadership atau kepemimpinan terobosan adalah menciptakan standar baru, keunggulan yang strategis, dan paradigma.

Tujuan tindakan kepemimpinan ialah menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam pengorganisasian melalui tujuan, makna, dan strategi baru. Ukuran keberhasilan dalam teori ini adalah paradigma atau tolok ukur organisasi baru yang ditetapkan.

Kepemimpinan dalam Pendidikan

Pendidikan dalam konteksualisasi lembaga diwakili oleh lembaga formal atau pun non formal, karenanya menghadirkan sisi kekhasan didalam kepemimpinan. Lalu sesungguhnya apa saja perbedaan atau karakteristik menonjol dari kepemimpinan yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan? Menurut McKeever (dalam Purwanto, 2016, :199) Kepemimpinan di lembaga pendidikan sangat penting untuk peningkatan prestasi siswa. Para pemimpin di lembaga pendidikan secara teratur bertemu dengan kelompok-kelompok kecil kolega untuk dapat bekerja pada pengembangan kolaborasi kurikulum dan strategi pengajaran yang memenuhi kebutuhan semua peserta didik. Sementara itu menurut Osborne (dalam Purwanto, 2016, :200), leadership dari pemimpin di lembaga pendidikan dapat dipelajari, atau dengan kata lain *leaders are made rather than born* yang artinya pemimpin dibuat bukan dilahirkan. Maksudnya, keinginan nyata untuk memimpin adalah prasyarat bagi seorang pemimpin di lembaga pendidikan, tetapi

keterampilan kunci yang dibutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin lembaga pendidikan dapat dipelajari.

Selanjutnya, Simerson & Ven (dalam Purwanto, 2016, :198) terdapat empat langkah yang harus dilaksanakan oleh pemimpin agar lembaga pendidikan berhasil, yang di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu hal secara lebih efektif dan efisien daripada yang diperkirakan.
- 2) Menciptakan kepemimpinan dari semua orang di lembaga pendidikan.
- 3) Selalu berhasil dalam segala hal dan membantu orang lain supaya selalu sukses, ketika lingkungan yang dipimpin terus mengalami perubahan.
- 4) Hanya melalui kepemimpinan yang efektif lembaga pendidikan dan orang-orangnya dapat mencapai kesuksesan.

Selain itu, pemimpin di lembaga pendidikan yang baik juga harus menjalankan peran baik sebagai manager maupun sebagai leader seperti yang diungkapkan oleh Kowalski (dalam Purwanto, 2016, :201) bahwa pemimpin di lembaga pendidikan yang efektif harus memimpin dan mengelola, sementara pemimpin di lembaga pendidikan yang dipandang sebagai administrator harus terus bertransisi untuk mengoordinasikan fungsi kepemimpinan dan manajemen.

Dimensi Kepemimpinan Pendidikan

Para pemimpin memberi contoh yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan yang dianut, sehingga selain pemimpin dapat mencapai hasil, tetapi juga bertanggung jawab atas kegagalan. Prinsip hidup ini dapat berupa aturan, kepercayaan, atau kode moral yang penting dan memandu pengambilan keputusan sepanjang hidup. Pemimpin di lembaga pendidikan memberi teladan yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan mereka sendiri. Pemimpin di lembaga pendidikan memiliki tujuan utama untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan, tetapi juga bertanggung jawab atas kegagalan dari pencapaian hasil tersebut.

Berkaitan dengan prinsip dan nilai kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan tersebut, Day (dalam Purwanto, 2016, :203) menjabarkan delapan dimensi dari kepemimpinan di lembaga pendidikan yang sukses sebagai berikut:

- a) Mampu menetapkan nilai dan pandangan yang dimiliki untuk mencapai harapan, mengatur arah, dan membangun kepercayaan.
- b) Mampu mengubah kondisi dari pengajaran dan pembelajaran.
- c) Mampu mengubah struktur organisasi dan mendesain ulang aturan dan tanggung jawab.
- d) Mampu memperkaya kurikulum.
- e) Mampu meningkatkan kualitas pengajar.
- f) Mampu meningkatkan kualitas proses pengajaran dan pembelajaran.

- g) Mampu membangun kolaborasi di internal lembaga pendidikan.
- h) Mampu membangun hubungan yang kuat dengan pihak luar lembaga pendidikan.
- i) Keterampilan Kepemimpinan Pendidikan

Selain itu, menurut Osborne (dalam Purwanto, 2016, :204) seorang pemimpin lembaga pendidikan yang baik juga harus memiliki keterampilan-keterampilan sebagai berikut:

- (1) Berhasil dalam berpikir kreatif dan mengilhami suatu hal.
- (2) Mampu membimbing orang.
- (3) Bereksperimen dengan berbagai pendekatan dan membuat keputusan intuitif.
- (4) Memiliki keterampilan analitis dan pemecahan masalah yang baik.
- (5) Nilai dan Perilaku Kepemimpinan Pendidikan

Pemimpin di lembaga pendidikan juga harus mengomunikasikan nilai-nilai inti, perilaku, dan harapan dalam pekerjaan sehari-hari serta melakukan interaksi dengan staf. Tindakan, kata-kata, memo, dan bahkan perilaku nonverbal dalam mengirim pesan seiring waktu dapat membentuk sebuah budaya.

Untuk memastikannya, lebih lanjut Osborne (dalam Purwanto, 2016, :205) Menyatakan hal-hal yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemimpin di lembaga pendidikan sebagai berikut. Hal-hal yang perlu dilakukan oleh pemimpin lembaga pendidikan:

- Belajar dengan cepat sehingga mampu memotivasi anggota tim;
- Meminta pendapat tim tentang situasi yang sedang terjadi;
- Berpikir melampaui apa yang terjadi dalam jangka waktu pendek;
- Mengetahui cara melatih dan mengembangkan tim;
- Menetapkan standar untuk membangun tim yang dapat diandalkan.

Sementara itu, hal yang tidak boleh dilakukan oleh pemimpin lembaga pendidikan adalah:

- Memikirkan hasil kemarin dan masih akan diperhitungkan untuk besok;
- Menjadi tidak terhubung dengan emosi diri sendiri;
- Tidak memperhatikan apa yang terjadi di lingkungan sekitar;
- Tidak meminta umpan balik tentang kepemimpinan dan ide-ide yang dicetuskan;
- Tidak menjaga kebugaran fisik dan berpikir positif.

Indikator Kepemimpinan Pendidikan

Law & Glover (dalam Purwanto, 2016, :206) mengungkapkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kepemimpinan seorang pemimpin di lembaga pendidikan, yakni sebagai berikut.

- 1) Empati; Kemampuan untuk melihat permasalahan orang lain sebagai permasalahannya.
- 2) Kehangatan;

- 3) Kemampuan menyampaikan permasalahan.
- 4) Keaslian;
- 5) Kemampuan mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif.;
- 6) Kekonkretan
- 7) Kemampuan mengenali kenyataan dari permasalahan atau isu.

BAB III FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN

Fungsi Kepemimpinan

Dalam bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda.

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu

memimpin. Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”.

Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan – khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang , sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 1994 : 181).

Pemimpin jika dialihbahasakan ke bahasa Inggris menjadi “*Leader*”, yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota disekitarnya. Sedangkan makna LEAD adalah :

1. Loyalty, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. Educate, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
3. Advice, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada

4. Discipline, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

Tugas Pemimpin

Menurut James A.F Stonen, tugas utama seorang pemimpin adalah:

1. Pemimpin bekerja dengan orang lain : Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.
2. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akontabilitas): Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.
3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas : Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin hanya dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas- tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif,dan menyelesaikan masalah secara efektif.
4. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual : Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan

seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

5. Manajer adalah forcing mediator : Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat: Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.
7. Pemimpin membuat keputusan yang sulit : Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

Menurut Henry Mintzberg, Peran Pemimpin adalah :

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
2. Fungsi Peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Kriteria Seorang Pemimpin

Pimpinan yang dapat dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu :

1. Pengaruh : Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang

lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin. John C. Maxwell, penulis buku-buku kepemimpinan pernah berkata: *Leadership is Influence* (Kepemimpinan adalah soal pengaruh). Para nabi dan rasul adalah contoh kriteria seorang pemimpin yang punya pengaruh.

2. Kekuasaan/power: Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/power yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan/kekuatan yang dimiliki sang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki sang pemimpin, tanpa itu mereka tidak dapat berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak sama-sama saling diuntungkan.
3. Wewenang : Wewenang di sini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang di sini juga dapat dialihkan kepada bawahan oleh pimpinan apabila sang pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari sang pemimpin.
4. Pengikut : Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power, dan wewenang tidak dapat dikatakan

sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin. Tanpa adanya pengikut maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri.

Pemimpin Sejati

Menjadi pemimpin sejati sangat selaras dengan fungsi dari kepemimpinan itu sendiri. Pemimpin sejati memiliki nilai khas dan plus yang tidak dimiliki oleh pemimpin karbitan. Paling tidak ada empat Kriteria Pemimpin Sejati yaitu:

1. Visioner: Punyai tujuan pasti dan jelas serta tahu kemana akan membawa para pengikutnya. Tujuan Hidup Anda adalah Poros Hidup Anda. Andy Stanley dalam bukunya *Visioneering*, melihat pemimpin yang punya visi dan arah yang jelas, kemungkinan berhasil/sukses lebih besar dari pada mereka yang hanya menjalankan sebuah kepemimpinan.
2. Sukses Bersama: Membawa sebanyak mungkin pengikutnya untuk sukses bersamanya. Pemimpin sejati bukanlah mencari sukses atau keuntungan hanya bag) dirinya sendiri, mamun ia tidak kuatir dan takut serta malah terbuka untuk mendorong orang-orang yang dipimpin bersama-sama dirinya meraih kesuksesan bersama.
3. Mau Terus Menerus Belajar dan Diajar (*Teachable and Learn continuous*): Banyak hal yang harus dipelajari oleh seorang

pemimpin jika ia mau terus survive sebagai pemimpin dan dihargai oleh para pengikutnya. Punya hati yang mau diajar baik oleh pemimpin lain ataupun bawahan dan belajar dari pengalaman-diri dan orang-orang lain adalah penting bagi seorang Pemimpin. Memperlengkapi diri dengan buku-buku bermutu dan bacaan/bahan yang positif juga bergaul akrab dengan para Pemimpin akan mendorong Skill kepemimpinan akan meningkat.

4. Mempersiapkan Calon-calun Pemimpin Masa depan: Pemimpin Sejati bukanlah orang yang hanya menikmati dan melaksanakan kepemimpinannya seorang diri bagi generasi atau saat dia memimpin saja. Namun, lebih dari itu, dia adalah seorang yang visioner yang mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk regenerasi di masa depan. Pemimpin yang mempersiapkan pemimpin berikutnya barulah dapat disebut seorang Pemimpin Sejati. Di bidang apapun dalam berbagai aspek kehidupan ini, seorang Pemimpin sejati pasti dikatakan Sukses jika ia mampu menelorkan para pemimpin muda lainnya.

Untuk menjadi seorang pemimpin sejati juga harus memiliki persyaratan Pemimpin sebagai pemimpin sejati yang saling klik dan berhubungan dengan konteks kepemimpinan itu. Di dalam Islam seorang pemimpin haruslah mempunyai sifat: 1. *s1ddiq* artinya jujur, benar, berintegritas tinggi dan terjaga dari kesalahan; 2. *fathonah* artinya cerdas, memiliki intelektualitas tinggi dan professional; 3. *amanah* artinya dapat dipercaya,

memiliki legitimasi dan akuntabel; 4. tabligh artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan, dan komunikatif.

Menurut Trait Theory (Keith Davis) Ciri Utama Pemimpin Yang Berhasil adalah memiliki beberapa persyaratan antara lain: • Intelegensia; • Kematangan Sosial; • Inner Motivation; • Human Relation Attitude.

Sedangkan Stodgil memperinci ciri-ciri pemimpin sukses (Stogdill; 1974) antara lain: a. Adaptable To Situations; b. Alert To Social Environment; c. Ambitious And Achievement Oriented; d. Assertive; e Cooperative; f. Decisive; g. Dependable; h. Dominant (Desire To Influence Others); i. Energetic (High Activity Level); j. Persistent; k. Self-Confident; k. Tolerant Of Stress; l. Willing To Assujne Responsibility

Untuk itu seorang pemimpin yang Skills Pemimpin Sukses (Stogdill; 1974)

- . Clever
- . Conceptually Skilled
- Creative
- Diplomatic And Tactful
- Fluent In Speaking
- Knowledgeable About Group Task
- Organized (Administrative Ability)

- Persuasive
- Socially Skilled

BAB IV PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PUBLIK

Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Sebagai sebuah seni dan ketrampilan, banyak pemimpin di lembaga pendidikan yang menggunakan beberapa gaya dalam waktu dan konteks yang berbeda-beda. Menurut Osborne (dalam Purwanto, 2016, :207) terdapat enam gaya kepemimpinan di lembaga pendidikan yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Gaya Koersif (Coercivef); Gaya koersif kepemimpinan di lembaga pendidikan menuntut agar orang mematuhi kebijakan yang ditetapkan dan berproses untuk mencapainya. Selain itu, mengendalikan diri sendiri dengan cara memerintah. Hal ini akan berdampak negatif bagi lembaga pendidikan.
2. Gaya Otoritatif (Authoritative); Salah satu gaya yang dimiliki oleh pemimpin sebagai leader adalah otoritatif, gaya ini memiliki ciri memimpin dengan visi yang jelas, self-confence, dan memiliki rasa empati, sehingga paling berdampak positif.

3. Gaya Afiliatif (Affiliate); Gaya kepemimpinan afiliatif menciptakan harmoni dan membangun ikatan atau hubungan serta empati yang baik. Selain itu, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, maka berdampak positif.
4. Gaya Demokratis (Democratic); Gaya demokratis kepemimpinan di lembaga pendidikan melakukan sensus melalui partisipasi, koordinasi, dan semangat tim. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki keterampilan komunikasi yang mengarah pada permintaan pendapat anggota, sehingga berdampak positif.
5. Gaya Penetapan (Determination); Gaya kepemimpinan dengan penetapan yaitu pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi walaupun berproses untuk mencapai keberhasilan. Selain itu komunikasi dilakukan dengan cara memerintah, sehingga mempunyai dampak negatif.
6. Gaya Pelatihan (Training); Gaya pelatihan mengembangkan keterampilan dan empati pada orang lain, tetapi masih mementingkan diri sendiri. Dampak positif didapatkan karena mengajak anggota untuk berpartisipasi.

Fungsi Seorang Pemimpin Dalam Sebuah Organisasi

Di dalam organisasi fungsi pemimpin kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal. Antara lain adalah: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok. Pemimpin yang berhasil adalah

pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif. Serta mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Terry (1960), fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat. Yaitu Perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengendalian. Kemudian dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu. Seperti mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama produktif. Maupun dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin antara lain. Pertama memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok. Kedua merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar. Baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Sedangkan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting. Tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Berdasarkan sumber buku Komunikasi Organisasi Lengkap (2014). Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, sebagai berikut.

Peran Seorang Pemimpin Dalam Sebuah Organisasi

1. Peranan Yang Bersifat Interpersonal; Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya. Seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain. Bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah stakeholder. Dari di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri. *Pertama*, selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja. *Kedua*, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan. Pada kenyataannya berurusan dengan para bawahan. Ketiga, peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas. Dengan memberikan perhatian khusus jaringan yang luas. Caranya adalah dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.
2. Peranan Yang Bersifat Informasional; Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang

akan datang. Sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Selain itu, peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Kemudian, seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Selanjutnya, dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh manajer. Dewasa ini ialah melimpahkan informasi yang diterimanya. Kemudian, peran sebagai pembagi informasi. Lalu selanjutnya, peran selaku juru bicara organisasi, peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat. Karena berbagai pihak di luar organisasi. Terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Berbagai peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Lanjutnya, peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham. Atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan. Negosiasi dengan instansi pemerintah,

pemasok. Pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Yang mana peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

3. Peranan Pengambilan Keputusan; Secara umumnya peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut. Pertama, sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi. Untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan. Meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan tindakan korektif. Apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang jika tidak ditangani akan berdampak negatif bagi organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tak jarang orang berpendapat bahwa, semakin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun semakin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu. Serta wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan menurut Soekarto Indrafachrudi (1993:33) adalah pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a) Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai;
Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta Menyatakan supaya anggota dapat berkerjasama mencapai tujuan itu.
 - 1) Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota-anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
 - 2) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam memberikan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
 - 3) Pemimpin berfungsi menggunakan kesempatan dan minat khusus anggota kelompok.
- b) Fungsi yang bertalian dengan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan yang dilihat pada fungsi:
 - (1) Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
 - (2) Pemimpin berfungsi mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.

- (3) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang dimaksud kepemimpinan kepala sekolah yaitu proses pemahaman seorang guru dalam memberikan arti mengenai kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah berdasarkan pengamatan, pengalaman, perhatian dan kepercayaan yang terseleksi selama menjadi guru.

BAB V NILAI-NILAI MORAL DALAM KEPEMIMPINAN

Sebagai sebuah proses menuju visi dan misi yang dibangun oleh sebuah organisasi, seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai atau *value* dalam memimpin. Seorang pemimpin sejati harus mampu mengaplikasikan nilai-nilai moralitas sebagai pemimpin dan sebagai seorang manusia, terlebih dalam upaya untuk memimpin sebuah organisasi. Lalu apa saja nilai dan moralitas di dalam pendidikan?

Nilai dan Moralitas Kepemimpinan dalam Pendidikan

Nilai dalam bahasa Bahasa Inggris disebut dengan *value* yang diartikan sebagai harga, penghargaan, atau taksiran. Artinya yaitu harga atau penghargaan yang melekat pada suatu objek. Objek yang dimaksud dalam hal ini bisa berbentuk benda, barang, keadaan, perbuatan, perilaku, atau peristiwa lainnya. Dengan kata lain, nilai dapat diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan serta keadaan yang bermanfaat bagi manusia sebagai penentu dan acuan dalam menilai dan melakukan suatu tindakan. Dengan mengacu pada sebuah nilai, seseorang bisa menentukan bagaimana ia harus berbuat dan bertingkah laku yang baik sehingga tidak menyimpang dari definisi norma-norma sosial yang berlaku.

Nilai merupakan sesuatu yang abstrak, bukan konkret. Nilai hanya dapat dipikirkan, dipahami, dan dihayati. Nilai memiliki

kaitan dengan cita-cita, harapan, keyakinan dan hal-hal lain yang bersifat batiniah. Nilai merupakan suatu kualitas, bukan kuantitas. Nilai memiliki sifat yang ideal, bukan faktual. Nilai berkaitan dengan *das sollen* (apa yang seharusnya), bukan *das sein* (apa yang senyatanya).

Adapun definisi nilai menurut para ahli, antara lain:

1. Spranger; Nilai ialah suatu tatanan yang dijadikan panduan oleh individu untuk menimbang dan memilih alternatif keputusan dalam situasi sosial tertentu.
2. Horrocks; Nilai dapat diartikan sebagai sesuatu yang memungkinkan individu atau kelompok sosial untuk membuat keputusan tentang apa yang ingin dicapai atau sebagai sesuatu yang dibutuhkan.
3. Antony Giddens (1995); Nilai ialah suatu gagasan yang dimiliki seseorang maupun kelompok mengenai apa yang layak, apa yang dikehendaki, serta apa yang baik dan buruk.
4. Horton & Hunt (1987); Nilai ialah suatu gagasan yang berhubungan mengenai apakah suatu bentuk tindakan sosial itu penting ataukah tidak penting.
5. Richard T. Schaefer dan Robert P. Lmm (1998)

Dengan demikian nilai ialah suatu gagasan bersama-sama (kolektif) mengenai apa yang dianggap penting, baik, layak dan diinginkan, sekaligus mengenai yang dianggap tidak penting, tidak baik, tidak layak dan tidak diinginkan dalam hal kebudayaan. Nilai merujuk kepada suatu hal yang dianggap penting pada kehidupan manusia, baik itu sebagai individu ataupun sebagai anggota masyarakat.

Seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam harus memiliki kemampuan mengatur, mempengaruhi dan mengarahkan harus dilandaskan pada nilai dan etika kepemimpinan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata nilai berarti mutu, sifat-sifat (hal-hal) yg penting atau berguna bagi kemanusiaan (Nasional, 2007). Nilai kepemimpinan dalam makalah ini adalah sejumlah sifat-sifat utama/dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sesuai norma dan nilai yang berlaku. Berikut ini akan dipaparkan beberapa nilai kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain:

1. Integritas dan Moralitas

Integritas menyangkut mutu, sifat dan keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Moralitas menyangkut sopan santun, segala sesuatu yang berhubungan dengan adat sopan santun. Persyaratan integritas dan moralitas penting untuk menjamin pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa. Sebagai seorang pemimpin, nilai-nilai yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin antara lain:

2. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memikul tanggung jawab untuk menjalankan misi dan mandat yang dipercayakan kepadanya. Pemimpin harus bertanggung jawab atas apa yang dilakukan dan tidak dilakukannya untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam lembaga pendidikan Islam. Ia harus memiliki keberanian untuk

mempertanggungjawabkan tindakan yang telah dilakukan dan mengambil resiko atau pengorbanan untuk kepentingan lembaga dan orang-orang yang dipimpinnya. Tanggung jawab dan pengorbanan adalah dua hal yang saling berhubungan erat. Pemimpin harus mengutamakan kepentingan organisasi/lembaga dari pada kepentingan pribadi atau keluarga termasuk pengorbanan waktu. Di sisi lain, pemimpin harus melatih bawahan untuk menerima tanggung jawab serta mengawasi pelaksanaan tugasnya.

3. Visi Pemimpin

Kepemimpinan seorang pemimpin nyaris identik dengan visi kepemimpinannya. Visi adalah pandangan/wawasan ke depan atau arah ke mana lembaga dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan di arahkan.

4. Kebijaksanaan

Kebijaksanaan yaitu kearifan seorang pemimpin dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusannya adil dan bijaksana. Kebijaksanaan memiliki makna lebih dari kepandaian atau kecerdasan. Pemimpin setiap saat dihadapkan kepada situasi yang rumit dan sulit untuk mengambil keputusan karena terdapat perbedaan kepentingan antarkelompok masyarakat dan mereka yang akan terkena dampak keputusannya. Dalam

kepemimpinan Islam, selain upaya manusia menekuni dan mencari kebijaksanaan, perlu upaya meminta kebijaksanaan kepada Allah SWT sebagai sumber untuk memutuskan keputusan yang terbaik dan bijaksana seperti melalui istikharah.

5. Keteladanan

Keteladanan seorang pemimpin adalah sikap dan tingkah laku yang dapat menjadi contoh bagi orang-orang yang dipimpinya. Keteladanan berkaitan erat dengan kehormatan, integritas dan moralitas pemimpin. Dalam kepemimpinan Islam nilai keteladanan diartikan sebagai *uswatun hasanah*. Tokoh keteladanan atau *uswatun hasanah* dalam pendidikan Islam adalah Rasulullah Muhammad SAW.

a. Keimanan

Beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa sangat penting karena pemimpin adalah manusia biasa dengan semua keterbatasannya secara fisik, pikiran dan akal budi sehingga banyak masalah yang tidak akan mampu dipecahkan dengan kemampuannya sendiri, maka ia harus bersandar kepada Tuhan karena tidak ada satu pun kejadian tanpa perkenan dan pengendalian-Nya. Tuhan itu Pemilik kehidupan, Penyelenggara dan Pemberi apa yang kita butuhkan. Iman juga merupakan perisai untuk meredam keinginan dan nafsu-nafsu duniawi serta godaan untuk

melakukan penyimpangan-penyimpangan dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin yang beriman menyadari bahwa semua perbuatannya diketahui dan diawasi Tuhan yang hadir dimana-mana sehingga ia takut mengkhianati amanat sebagai pemimpin.

6. Sosial

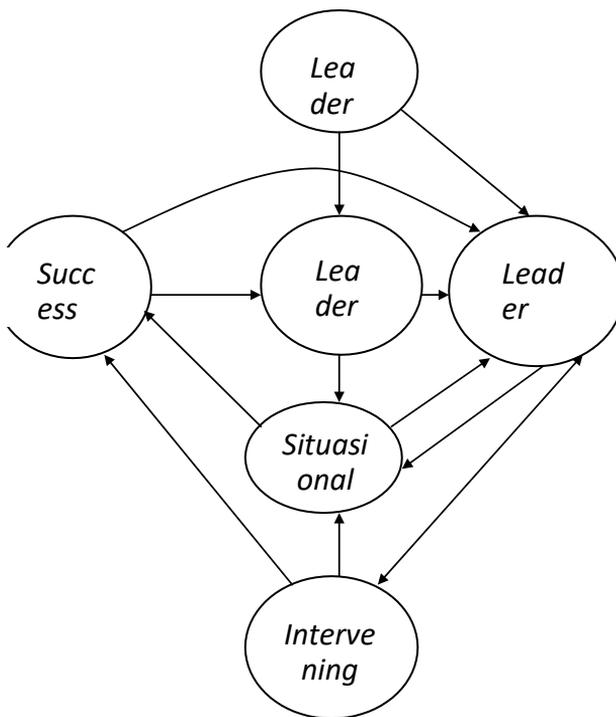
Nilai sosial yang dimaksud adalah sebagai seorang pemimpin harus bisa bersosialisasi dengan anggota-anggotanya atau dengan kata lain mampu berkomunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga kepemimpinannya dapat efektif dan efisien.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai dasar kepemimpinan sangatlah mengutamakan nilai agama (religiusitas) yang terintegrasi dengan nilai moralitas. Nilai moralitas ini mencakup nilai kemanusiaan, nilai sosial, dan mengayomi. Dengan kemampuan atau nilai agama ini seorang pemimpin akan dapat bertindak, memutuskan, mengatur, dan menjalankan sistem berdasarkan keimanan. Inilah pentingnya nilai agama dalam diri seorang pemimpin.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Pemimpin dalam Pendidikan.

Yukl (2002) menggambarkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku pemimpin yang disebut olehnya sebagai Sebuah Kerangka Kerja Konseptual

Terpadu (*An Integrating Conceptual Frame Work*) seperti yang tampak pada Gambar 1. Disebut terpadu karena semua variabel telah mengintegrasikan semua teori kepemimpinan sifat-sifat (*traits leadership theory*), perilaku, dan kontingensi. Sejalan dengan pendapat Yukl tersebut, Hughes, et al (2002) dan Hoy & Miskel (2005) menyatakan bahwa keefektifan (*effectiveness*) kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasional.



Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kriteria sukses, sifatsifat pemimpin, kekuasaan pemimpin, variabel situasi (komitmen pengikut), dan variabel intervening (budaya organisasi) berpengaruh terhadap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin.

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz (1981) yang dikutip Nanang Fattah, sebagai berikut :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh factor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik

antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Selanjutnya peranan seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan oleh M. Ngalm Purwanto, sebagai berikut :

1. Sebagai pelaksana (*executive*)
2. Sebagai perencana (*planner*)
3. Sebagai seorng ahli (*expert*)
4. Sebagai mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*externalgroup representative*)
5. Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok (*controller of internal relationship*)
6. Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
8. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)
9. Merupakan lambing dari pada kelompok (*symbol of the group*)
10. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*)
11. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*)

12. Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*)

13. Sebagai kambing hitam (*scape goat*).

Berdasarkan dari peranan pemimpin tersebut, jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan harus memiliki peranan-peranan yang dimaksud, di samping itu juga bahwa pemimpin memiliki tugas yang embannya, sebagaimana menurut M. Ngilim Purwanto, sebagai berikut :

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompoknya.
2. Dari keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benarbenar dapat dicapai.
3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.

Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorangpemimpinan yang profesional, di mana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannyasebagai seorang pemimpin. Di samping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga

terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tenang, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Nilai-nilai kepemimpinan adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Beberapa nilai kepemimpinan yang perlu dimiliki seorang pemimpin antara lain adalah sebagai berikut: (a) integritas dan moralitas. Integritas menyangkut mutu, sifat dan keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Moralitas menyangkut ahlak, budi pekerti, susila dan ajaran tentang baik dan buruk; (b) tanggungjawab. Pemimpin harus bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan tidak dilakukannya untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi; (c) visi pemimpin. Kepemimpinan seorang pemimpin nyaris identik dengan visi kepemimpinannya. Visi adalah arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin; (d) kebijaksanaan. Kebijaksanaan yaitu kearifan seorang pemimpin dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusannya adil dan bijaksana. Kebijaksanaan memiliki makna lebih dari kepandaian atau kecerdasan; (e) keteladanan. Keteladanan seorang pemimpin adalah sikap dan tingkah laku

yang dapat menjadi contoh bagi orang-orang yang dipimpinnya. Keteladanan berkaitan erat dengan kehormatan, integritas dan moralitas pemimpin; (f) menjaga kehormatan. Seorang pemimpin harus menjaga kehormatan dengan tidak melakukan perbuatan tercela karena semua perbuatannya menjadi contoh bagi bawahan dan orang-orang yang dipimpinnya; (g) beriman. Beriman kepada Tuhan Yang Mahaesa sangat penting karena pemimpin adalah manusia biasa dengan semua keterbatasannya secara fisik, pikiran dan akal budi sehingga banyak masalah yang tidak akan mampu dipecahkan dengan kemampuannya sendiri; (h) kemampuan berkomunikasi. Antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat suatu ikatan kuat sebagai satu keutuhan dan memiliki ketergantungan satu sama lain. Untuk mencapai hal tersebut maka seorang pemimpin harus mampu membangun komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga kepemimpinannya dapat efektif dan efisien; (i) komitmen meningkatkan kualitas SDM. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor strategis dan penentu dalam kemajuan organisasi, dan pemimpin harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas SDM.

Selain nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, etika yang baik juga harus dimiliki. Etika adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma, dan hal-hal yang baik-baik. Adapun etika dalam kepemimpinan yakni: menjaga perasaan orang lain, memecahkan masalah dengan rendah hati, menghindari pemaksaan kehendak tetapi

menghargai pendapat orang lain, mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah, menanggapi suatu masalah dengan cepat, dan sesuai dengan keahlian, menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki serta mengedepankan sikap jujur, disiplin, dan dapat dipercaya. Sedangkan untuk faktor yang dapat menghambat kepemimpinan dibagi menjadi tiga, yaitu: (a) materialisme (mendewakan materi), hedonisme (hidup untuk bersenang-senang) dan konsumerisme (mengikuti naluri konsumtif). Orang cenderung ingin memiliki materi lebih (dimensi having) ketimbang menjadi manusia yang lebih bermartabat (dimensi being); (b) praktek korupsi yang menghambat kemajuan organisasi dan melemahkan peran pemimpin. Pemimpin yang melakukan korupsi akan berakibat bawahan meniru perbuatan korupsi dan terjadi pembusukan dalam organisasi; (c) Proses rekrutmen pemimpin yang hanya berorientasi mengejar kekuasaan dan uang.

BAB VI ELEMEN-ELEMEN KEPEMIMPINAN

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. Sedangkan Prof. Dr. Sudarman Danim mengatakahkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah . Meskipun kepala sekolah merupakan guru yang memiliki tugas tambahan sebagai kepala sekolah namun ia merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap guru-guru dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan baik itu tujuan Pendidikan Nasional maupun tujuan yang lainnya, kepala sekolah dipilih dan diangkat dari tenaga guru yang telah memiliki masa kerja dan golongan kepangkatan tertentu tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan yang dikhususkan baginya. Dalam memangku jabatan sebagai kepala sekolah maka sebaiknya memiliki tiga keterampilan diantaranya adalah: 1. Keterampilan teknis (tehikal skill) Keterampilan ini meliputi pengetahuan khusus tentang keuangan, penjadwalan, pembelajaran, kostruksi 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 keputusan karena di tangan kepala sekolah kebijakan-kebijakan dapat diambil melalui kesepakatan musyawarah dengan para dewan guru dan staf tata usaha.

Jadi kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah serta memiliki beberapa keterampilan diantaranya keterampilan teknis (tehnical skill), keretampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (human skill), dan keterampilan koseptual (conceptual skill). Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa 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. Menurut Daryanto, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin diantaranya: 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.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui sesungguhnya atribut atau karakter atau faktor-faktor personal apa saja yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin. Dari berbagai macam penelitian yang telah dilakukan, secara garis besar atribut-atribut personal pemimpin dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa atribut, yaitu: kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status.

Secara rinci berikut akan diuraikan masing-masing atribut tersebut.

- a. Kapasitas; Atribut-atribut yang termasuk ke dalam klasifikasi kapasitas adalah: inteligensi; kewaspadaan atau kecermatan; kemampuan verbal; kemampuan menilai; orisinalitas.
- b. *Inteligensi*; Secara umum pemimpin harus atau diharapkan memiliki kecerdasan atau inteligensi yang lebih tinggi dibanding bawahan atau orang-orang yang dipimpinnya. Kecerdasan atau

inteligensi yang dimaksud di sini bukan hanya kecerdasan otak yang biasa disimbolkan dalam IQ, tetapi mencakup pengertian yang lebih luas, yaitu bijaksana, dewasa, cermat, rajin, dan teliti (Hunter and Jordan, 1939; Rummel, 1938; Sward, 1933, dalam Bass, 1990).

- c. *Kewaspadaan atau Kecermatan*; Seorang pemimpin harus memiliki kewaspadaan dan kecermatan terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya. Seorang pemimpin haruslah mampu mengevaluasi keadaan, memiliki wawasan sosial, dan mampu memiliki pemahaman yang simpatik. Dengan mampu mengevaluasi keadaan maka pemimpin akan dapat membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan.
- d. *Kefasihan Verbal*; Kefasihan verbal merupakan salah satu aspek yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kefasihan verbal yang dimaksud di sini adalah *tone* suara, kefasihan berbicara, dan ketahanan berbicara. Seorang pemimpin digambarkan memiliki suara yang mantap dan meyakinkan. Dengan suara yang mantap dan meyakinkan seorang pemimpin akan lebih mampu meyakinkan orang sehingga akan lebih mudah pula mempengaruhinya. Seorang pemimpin harus mampu berbicara secara lancar, tidak terbata-bata, sistematis, dan secara terus menerus harus dapat menunjukkan sikap yang sopan dalam jangka waktu berbicara yang lama.
- e. *Kemampuan Menilai dan Membuat Keputusan*; Seorang pemimpin harus mampu melakukan penilaian dengan tepat untuk kemudian membuat keputusan yang tepat pula. Salah satu tugas seorang pemimpin adalah membuat keputusan. Untuk dapat membuat keputusan maka seorang pemimpin harus mampu melakukan penilaian dengan tepat. Untuk dapat

membuat penilaian yang tepat maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menilai keadaan sehingga yang diambil adalah keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan yang ada.

- f. *Originalitas*; Seorang pemimpin digambarkan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan menyampaikan ide-ide atau gagasan-gagasan yang orisinal atau asli darinya, bukan gagasan orang lain. Kemampuan ini berhubungan dengan tingkat kecerdasan dan wawasan; artinya makin cerdas dan luas wawasannya makin banyak pula kemampuannya menghasilkan gagasan-gagasan orisinal.
- g. *Prestasi*; Atribut-atribut yang termasuk ke dalam klasifikasi Prestasi adalah
 - a. pengetahuan;
 - b. prestasi akademik;
 - c. prestasi atletik atau prestasi di bidang olahraga.

Pengetahuan

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk mengerjakan atau menyelesaikan sesuatu dengan baik. Pengetahuan ini tidak berarti bahwa seorang pemimpin harus mengerjakannya sendiri, tetapi yang lebih penting adalah dia mengetahui bagaimana cara mengerjakannya dan mampu memberikan arahan yang konstruktif. Pengetahuan dan kemampuan ini terutama pada hal-hal atau situasi-situasi yang sulit sehingga kemampuan pemimpin mengatasi situasi-situasi sulit adalah salah satu ukuran kesuksesan

seorang pemimpin.

Prestasi Akademik

Umumnya seorang pemimpin memiliki prestasi akademik yang lebih tinggi dibanding yang dipimpinnya. Meskipun bukan jaminan bahwa seorang yang memiliki prestasi akademik tinggi pastilah inteligensinya tinggi, tetapi seseorang yang prestasi akademiknya tinggi diharapkan memiliki kemampuan mengatasi masalah secara lebih baik.

Prestasi di Bidang Olahraga

Meskipun tidak semuanya, seorang pemimpin digambarkan sebagai seorang yang sehat, atletis, dan energetik. Orang yang memiliki prestasi di bidang olahraga umumnya memiliki fisik yang atletis, sehat, dan energetik. Orang yang sehat dan energetik diharapkan dapat memberikan pengarahan dan membuat keputusan yang baik dan tepat.

Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibanding yang dipimpin. Unsur tanggung jawab seorang pemimpin meliputi mandiri, penuh inisiatif, tekun, agresif, dan percaya diri.

Mandiri

Seorang pemimpin digambarkan sebagai seseorang yang lebih mandiri dibanding yang dipimpin sehingga dapat dijadikan tempat bergantung orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang tidak memiliki kemandirian yang kuat akan sulit mengambil keputusan yang cepat dan tepat yang merupakan salah satu tugas pokoknya. Kemandirian di sini tidak berarti bahwa pemimpin membuat sendiri dan menentukan semua keputusan yang diambil.

Penuh Inisiatif

Inisiatif tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan, artinya seorang pemimpin haruslah orang yang penuh inisiatif atau memiliki banyak inisiatif dan mampu mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk merealisasikan inisiatif-inisiatifnya. Kemampuan ini tidak berarti bahwa inisiatif hanya harus datang dari seorang pemimpin dan harus direalisasikan oleh yang dipimpin, tetapi seorang pemimpin harus lebih berinisiatif dibanding yang dipimpin.

Rajin

Bagaimanapun juga seorang pemimpin dituntut rajin dalam arti fisik, artinya secara terus-menerus seorang pemimpin harus mampu melakukan pertemuan tatap muka dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dalam era teknologi maju sekarang, di mana pertemuan tidak selalu harus dilakukan dalam bentuk tatap muka maka seorang pemimpin juga harus mampu melakukan kontak atau pertemuan jarak jauh dengan

orang-orang yang dipimpinnya.

Agresif

Seorang pemimpin harus secara terus-menerus mampu melihat perubahan dan perkembangan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, kemudian melakukan tindakan-tindakan yang sesuai. Kemampuan inilah yang dimaksud dengan agresif. Jadi, kemampuan agresif adalah gabungan antara kecerdasan kognitif dengan kecerdasan sosial.

Percaya Diri

Kepercayaan diri adalah salah satu persyaratan utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin karena tanpa kepercayaan diri yang tinggi tak mungkin dia mampu mengarahkan dan membuat keputusan yang tepat.

Partisipasi

Atribut-atribut yang termasuk ke dalam kelompok atribut partisipasi adalah: mampu bersosialisasi; mampu bekerja sama; mampu beradaptasi; dan memiliki *sense of humour*. *Mampu bersosialisasi*. Seorang pemimpin mestilah orang yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sosial seperti olahraga, pertemuan-pertemuan organisasi maupun profesi, dan lain-lain. Melalui partisipasi aktif tersebut diharapkan kemudian dia bisa memiliki pengetahuan, wawasan, dan jaringan relasi yang lebih luas yang dapat dimanfaatkan untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

a. *Mampu bekerja sama*

Seorang pemimpin harus mampu menjalin dan mengembangkan kerja sama baik internal maupun eksternal dengan baik. Kemampuan menjalin kerja sama ini harus dihubungkan dengan peningkatan spirit, dan kesejahteraan anggota organisasi. Kemampuan bekerja sama ini adalah salah satu atribut yang merupakan fungsi sosial kepemimpinan.

b. *Mampu beradaptasi*

Seorang pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah-ubah, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi. Kemampuan ini berhubungan dengan tingkat intelegensi, makin tinggi tingkat intelegensi makin tinggi pula kemampuan beradaptasinya. Selain berhubungan dengan tingkat intelegensi, kemampuan ini juga berhubungan dengan kemampuan sosialisasi, artinya semakin tinggi kemampuan sosialisasi seorang pemimpin semakin cepat pulakemampuan beradaptasinya.

c. *Memiliki 'sense of humour'*

Seorang pemimpin yang berhasil ternyata tidak harus selalu menunjukkan penampilan yang serius dan tegang, tetapi justru seorang pemimpin harus memiliki *'sense of humour'* yang baik. Seorang pemimpin yang memiliki *sense of humour* yang baik akan mampu membuat organisasi berjalan lebih efektif dan produktif karena suasana yang tercipta akan menyenangkan. *Sense of humour* di sini lebih dikaitkan dengan kemampuan mengendalikan diri atau

mengendalikan perasaan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada.

Status

Status yang dimaksud di sini adalah status sosial ekonomi. Meskipun tidak selalu, ternyata pemimpin-pemimpin kebanyakan atau cenderung berasal dari kalangan status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin. Hal yang mungkin dapat dipakai sebagai penjelasan adalah orang-orang yang berasal dari keluarga yang memiliki status sosial ekonomi lebih tinggi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh pendidikan formal yang lebih tinggi, berlatih melakukan sosialisasi dan aktivitas sosial yang lebih luas dan beragam, dan sebagainya yang memungkinkannya memiliki pengalaman-pengalaman penting bagi pengembangan potensi kepemimpinannya.

Atribut personal atau karakter pemimpin sebagaimana tersebut di atas ternyata berbeda-beda antara situasi jenis organisasi satu dengan situasi jenis organisasi lainnya. Atribut personal pemimpin organisasi pemerintahan berbeda dengan atribut personal pemimpin organisasi pendidikan, berbeda pula dengan atribut pemimpin organisasi bisnis, dan sebagainya. Seorang pemimpin organisasi olahraga misalnya, dituntut memiliki postur tubuh yang tinggi atletis dan memiliki prestasi atletik yang lebih dibanding orang-orang yang dipimpin. Sementara itu, seorang redaktur majalah lebih

dipersepsikan atau dituntut orang yang lebih pendek, lebih muda, tetapi lebih pintar dan cerdas. Seorang pemimpin grup lawak tidak dituntut memiliki postur tubuh tertentu, tidak perlu berasal dari keluarga terpandang atau kaya, dan tidak perlu memiliki tingkat intelegensi yang tinggi sebagaimana yang dituntut pada seorang redaktur majalah, tetapi harus memiliki *sense of humour* yang tinggi. Contoh-contoh lain, dapat kita perhatikan di sekitar kita. Dengan demikian, seseorang yang tidak memenuhi gambaran atribut pemimpin di suatu organisasi tertentu bisa saja memenuhi gambaran atribut organisasi lainnya, dan menjadi pemimpin yang berhasil.

BAB VII STRATEGI DALAM KEPEMIMPINAN.

Beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak atau mengfokuskan pada karakteristik pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan.

Hal yang mendasari 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.¹³ 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.

Kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategis untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan Menyatakan visi, dan (3) memotifasi dan member inspirasi kepada

orang lain untuk mencapai visi itu⁴. Ada hal-hal lain yang perlu juga diketahui seorang pemimpin sebelum mengadakan kontak dengan orang lain yakni: (1) merencanakan, (2) mengorganisir, (3) mengordinisir, dan (4) mengendalikan pekerjaan.

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 pelajaran⁶. Sedangkan Prof. Dr. Sudarman Danim mengatakahkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.

Meskipun kepala sekolah merupakan guru yang memiliki tugas tambahan sebagai kepala sekolah namun ia merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap guru-guru dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan baik itu tujuan Pendidikan Nasional maupun tujuan yang lainnya, kepala sekolah dipilih dan diangkat dari tenaga guru yang telah memiliki masa kerja dan golongan kepangkatan tertentu tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan yang dikhususkan baginya.

Dalam memangku jabatan sebagai kepala sekolah maka sebaiknya memiliki tiga keterampilan diantaranya adalah:

1. Keterampilan teknis (*tehikal 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 keputusan karena di tangan kepala sekolah kebijakan-kebijakan dapat diambil melalui kesepakatan musyawarah dengan para dewan guru dan staf tata usaha.

Jadi kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah serta memiliki beberapa keterampilan diantaranya keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (*human skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa 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.

Menurut Daryanto, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin diantaranya:

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.

Berdasarkan pandangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jalannya roda organisasi terdapat kepemimpinan yang efektif, yang dapat mengarahkan dan membina perilaku organisasional dan administrasi sehingga terwujud perilaku yang kondusif untuk

mengerahkan segala kemampuan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang ditetapkan sebagai indikator dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai penanggung jawab, pimpinan sekolah dan supervisor.

Fungsi Kepemimpinan Kepala sekolah

- 1) Menurut Wahjosumidjo kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam praktik sehari-hari harus selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekan delapa fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah. (Wahjosumidjo, 2007:106).
- 2) Menciptakan kebersamaan diantara guru dan orang-orang yang menjadi bawahannya.
- 3) 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*).
- 4) 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.
- 5) Bertanggung jawab memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru.
- 6) Sebagai katalistor, dalam arti mampu menimbulkan dan

menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 7) Selalu menjaga keterampilan dan integritas sebagai kepala sekolah, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya.
- 8) Membangkitka semangat, percaya diri terhadap para guru sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- 9) Selalu dapat memperhatikan, menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya.

Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut: “ *The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates offollowers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability.* Dari definisi diatas, agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk dan meyakinkan bawahan.

Hal ini berarti, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, olehkarena itu kepala sekolah harus:

- a) Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru.

- b) Melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru.

Aan Komariah Menyatakan bahwa keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*), mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a partcipate approach*), dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara professional (*the leading professional*). Kepala sekolah sebagai memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan professional dalam bidang pendidikan, namun kenyataan dilapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memenuhi kriteria yang telah ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun strata jabatan yang dijalani melalui masa kerja yang telah diberikan. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki sikap professional serta mampu mendayagunakan sumberdaya sekolah dan memiliki harapan yang tinggi terhadap kemajuan sekolah. Pemimpin organisasi sekolah dalam hal ini kepala sekolah sebagai aktifis pendidikan setidaknya mempunyai ciri-ciri (1) mampu mengambil keputusan, (2) mempunyai kemampuan hubungan interaksi bersama, (3) mempunyai keahlian dalam berkomunikasi, (4) mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahan. (Aan komariah, 2005: 40).

Pendekatan Kepemimpinan

Beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan *pertama* memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak atau mengfokuskan pada karakteristik pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari 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. (Wahyudi, 2009: 63). Pendekatan *ketiga* yaitu pendekatan situasional yang mengfokuskan pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional.¹³ 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 *competitor* baru yang dapat menggeser peran kelompok.

Ketiga pendekatan kepemimpinan tersebut dapat digambarkan secara kronologis sebagai berikut:¹⁵



Bagan 2.1 pendekatan kepemimpinan

Pendekatan lainnya adalah organisasi, pengikut pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai suatu hubungan

fungsional antara pemimpin, bawahan dan organisasi. Pendekatan pemimpin berdasarkan sifat berkeyakinan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik yang dimiliki pemimpin seperti intelektualitas yang tinggi, hubungan interaksi antara manusia, kemampuan bersosialisasi, keadaan fisik yang kuat, imajinator, kekuatan rohani yang tinggi, kesabaran, memiliki kemauan untuk berkorban dan kemauan bekerja keras.

Pendekatan perilaku tentu mencoba untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan para pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan memiliki perilaku yang kompleks dan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling tepat bagi setiap pemimpin yang bekerja pada setiap kondisi. Dalam tulisannya Wahyudi mengutarakan secara umum terdapat tiga pendekatan atau gaya kepemimpinan yaitu: (1) pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*Traits model*), (2) pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (*Behavioral model*), (3) pendekatan kepemimpinan menurut teori kontingensi (*Contingency*). Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin didalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Selanjutnya pada pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian anatara perilaku

pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan.

Dalam pengertian yang paling mendasar, kepemimpinan berarti berada di barisan paling depan, menggunakan badan, gerakan mau dan keterampilan komunikasi anda untuk memberi arahan kepada orang lain, jalan mana yang harus ditempuh. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepemimpinan yang berhasil menurut Hicks, and Gullet. (1996: 492) paling sedikit memiliki delapan sifat, yaitu :

- Kemampuan untuk memusatkan perhatian.
- Penekanan pada nilai yang sederhana.
- Selalu bergaul dengan orang.
- Menghindari profesionalisme tiruan.
- Mengelola perubahan.
- Memilih orang.
- Hindari mengerjakan semua sendiri.
- Menghadapi kegagalan.

Pemimpin yang baik idealnya adalah memiliki kombinasi dari sifat-sifat tersebut di atas.

Kepemimpinan sebagaimana dikatakan oleh Hadari Nawawi juga diartikan kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar tersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian

tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mengacu pada perilaku seorang pemimpin. Ia memberi pengarahan, bimbingan, tuntunan kepada para bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku si pemimpin tersebut.

Merujuk kepada teori-teori tersebut, maka secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Tead (1935:31-34) menyatakan bahwa syarat kepemimpinan pendidikan adalah:

- a. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik.
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai.
- c. Bersemangat
- d. Jujur
- e. Cakap dalam memberi bimbingan
- f. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan
- g. Cerdas
- h. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya

Komaruddin. (1993:35) menyatakan bahwa kepemimpinan harus mengandung unsur-unsur : Orang yang mempengaruhi, Orang yang dipengaruhi, Adanya tindakan untuk mempengaruhi, Adanya maksud dan tujuan.

Setelah memahami hakikat kepemimpinan, maka selanjutnya dibahas mengenai gaya kepemimpinan. Istilah “ Gaya “ dapat diartikan sebagai: Kekuatan, kesanggupan berbuat, Kuat, Sikap, gerakan, Irama dan lagu, Ragam (Cara, Rupa, bentuk), Cara melakukan gerakan dalam olah raga, Lagak, lagu tingkah laku, Sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus.

Gaya seorang pemimpin dapat digambarkan dalam berbagai cara, misalnya pemimpin tersebut murah hati, keras kepala dan terus terang, meyakinkan. Menurut Hersey. (1994:29), Gaya Kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Kepemimpinan bukan hanya sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi juga bagaimana cara mereka mendekati orang yang ingin dipengaruhi.

Corak atau gaya seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan motivasi kerja kepada bawahan, sehingga bawahan akan merasa puas. Sebaliknya tidak arang kesalahan dalam pemilihan gaya kepemimpinan berakibat kegagalan kepemimpinan seseorang dalam organisasi tersebut. Adapun gaya atau tipe kepemimpinan yang pokok atau juga disebut ekstrem ada tiga tipe atau bentuk kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota

kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan laissez faire menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin laissez faire banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan Laissez Faire tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan laissez faire dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakuakn tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

c. Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai factor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling harga-menghargai dan hormat-menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.

Menurut Handoko.(1987:293) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Jika kepemimpinan terjadi dalam suatu organisasi dan seorang pemimpin perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Kepemimpinan dapat akan menjadi efektif jika gaya kepemimpinan yang dilakukan sesuai dengan lingkungan yang ada dalam organisasi, baik karyawan, sarana prasarana, lingkungan sosial dan sebagainya. Hines (1993:122)

menggolongkan gaya kepemimpinan ke dalam tiga golongan yaitu otokratis, demokratis dan kembali bebas. Secara relative menurut Ronald Lipiit. (1987:294) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu: otokratis, demokratis atau partisipatif, dan *laissez faire*. Selanjutnya ketiga gaya tersebut dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Gaya Kepemimpinan

Otokratis	Demokratis	Laissez faire
Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pemimpin.	Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin	Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas	Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih	Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja
Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja	Para anggota bebas bekerja dengan siapa	Sama sekali tidak ada partisipasi dari

bagian dan kerja bersama tiap anggota	saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.	pemimpin dalam penentuan tugas.
Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya	Pemimpin adalah obyektif atau fact mended dalam pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan	4. Kadang-kadang memberi komentar spontan spontan terhadap kegiatan anggota, atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian

Sumber : Ralph White dan Ronald Lipiit. 1987. *Autocracy and Democracy*. Dalam Sukanto Reksohadiprojo, T. Hani Handoko. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta : BPF, h. 294.

Hersey dan Blanchard (1993:289) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Menurut Hadari. (1995:83-84) Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

- a) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien,
- b) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dan
- c) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai.

BAB VIII TIPE-TIPE PEMIMPIN

Sepanjang sejarah kehidupan manusia, banyak sekali tokoh-tokoh dunia yang terkenal. Semua tokoh tersebut, jika dicermati, ternyata memiliki ciri dan karakter tertentu. Ciri dan karakter yang dimiliki oleh pemimpin tertentu tersebut sifatnya relatif permanen atau melekat pada diri pemimpin yang bersangkutan, itulah yang disebut tipe.

Upaya mengenali dan mengelompokkan ciri dan karakter atau menyusun tipe sebenarnya sudah dimulai sejak dulu. Plato, salah satu filosof Yunani terkenal, dalam *The Republic* mengajukan pendapat tentang adanya 3 (tiga) tipe kelompok pemimpin politik, yaitu *the philosopher statesman*, *the military commander*, dan *the bussinessman*.

1. *The Philosopher Statesman*. Pemimpin tipe ini dibutuhkan untuk menjalankan pemerintahan secara cerdas dan bijaksana.
2. *The military commander*. Pemimpin ini dibutuhkan untuk mempertahankan negara dan melakukan penyerangan, jika diperlukan.
3. *The bussinessman*. Pemimpin tipe ini dibutuhkan untuk menyediakan dan memenuhi kebutuhan dasar rakyat atau warga negara.

Tipe menurut Plato ini dipandang sebagai tipe awal karena tipe-tipe yang ada sebelumnya tidak terdata dengan baik.

Tipe Pemimpin Berdasar Kondisi Sosio-Psikologis

Tipe pemimpin ini adalah tipe pertama yang terdata dengan baik. Kondisi sosio-psikologis adalah kondisi di luar dan di dalam diri individu atau orang yang melatarbelakangi atau menyebabkan seseorang tersebut menjadi pemimpin. Pemimpin yang termasuk dalam tipe pemimpin ini antaralain: **a. Pemimpin Kelompok (*Leader of Crowds*)**; Dalam kamus *New World of Dictionary (1956)* *crowd* diartikan sebagai “*an assembly of persons in close proximity or densely packed together and may suggest lack of order, loss of personal identity, etc*”. Dengan demikian, *crowd* adalah sekumpulan atau sekelompok orang yang berkerumun, di mana pada kelompok itu tidak ada identitas personal dan aturan yang terstruktur. Oleh karena tidak ada identitas diri maka kelompok atau kerumunan ini biasanya mudah disugesti atau diprovokasi untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan tertentu. Tipe pemimpin ini pertama kali diperkenalkan oleh **LeBon** (1897, dikutip Bass, 1990). Menurut **LeBon** pemimpin kelompok adalah seseorang yang mampu secara persuasif meyakinkan, mendorong sampai dengan memaksa, dan menggerakkan sekumpulan orang sehingga orang-orang tersebut sepenuhnya bersedia mengikuti kemauannya atau bersedia melakukan tindakan atau kegiatan tertentu yang diinginkannya.

Pada perkembangan berikutnya, Conway (1915, dikutip Bass, 1990) membagi pemimpin kelompok ini ke dalam 3 (tiga) jenis seperti berikut.

- a. *Crowd compeller*, yaitu pemimpin kelompok yang menggerakkan sekumpulan orang dengan cara *memaksa* mereka mengikuti perintahnya.
- b. *Crowd exponent*, yaitu pemimpin kelompok yang menggerakkan sekumpulan orang dengan cara *memberi*

contoh atau teladan.

- c. *Crowd representative*, yaitu pemimpin kelompok yang menggerakkan sekumpulan orang dengan cara menyuarakan aspirasi orang-orang tersebut atau menjadi representasi mereka.

Kegiatan demonstrasi, sebagai contoh adalah salah satu bentuk aktivitas atau tindakan *crowd*, tetapi sudah lebih terorganisasi, yang digerakkan oleh orang atau orang-orang tertentu untuk suatu tujuan tertentu. Pemimpin kelompok yang lebih cocok untuk demonstrasi adalah yang bertipe *crowd representative*.

Pemimpin Siswa/Mahasiswa (*Student Leaders*)

Dalam kehidupan sehari-hari, pemimpin ini biasa kita kenal dengan nama ketua OSIS untuk tingkat siswa dan Ketua Senat atau Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) untuk tingkat mahasiswa. Secara garis besar, ada 5 (lima) jenis pemimpin siswa/mahasiswa sebagai berikut.

- a. *The explorer president*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang senang memperkenalkan sesuatu yang baru dan menyusun program-program kegiatan yang menantang.
- b. *The take charge president*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang senang mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah-masalah besar yang dihadapi.
- c. *The organization president*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang senang mengelola organisasi sesuai aturan dan selalu berusaha menegakkan aturan yang berlaku.
- d. *the moderators*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang

egaliter, selalu mendiskusikan terlebih dahulu dengan seluruh anggota mengenai semua masalah yang dihadapi dan pemecahan masalah yang akan diambil.

- e. *The standard bearers*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang memimpin organisasinya sesuai apa adanya ketika dia menduduki posisi pemimpin pada organisasi tersebut tanpa ada upaya untuk mengubah atau mengembangkannya.

Pemimpin Publik (*Public Leaders*)

Tipe pemimpin ini banyak dipengaruhi oleh tipe pemimpin yang pertamakali diperkenalkan oleh Pluto. Menurut *Pluto*, dilihat dari pemunculannya, pemimpin publik ada 3 (tiga) jenis seperti di bawah ini.

- 1) *Timocratic*, yaitu pemimpin publik yang berkuasa atau naik menjadi pemimpin karena dia adalah figur yang dihormati atau berasal dari keluarga terhormat dan menjadi kebanggaan publik.
- 2) *Plutocratic*, yaitu pemimpin publik yang berkuasa karena populer atau sangat disenangi publik.
- 3) *Tyrannical*, yaitu pemimpin publik yang menjadi pemimpin karena *koersi* atau paksaan yang bisa dilakukan melalui kudeta, penjajahan, dan sebagainya.

Sementara *Bell, Hill, dan Wright* (1961, dikutip Bass, 1990) menyatakan bahwa jenis pemimpin publik ada 4 (empat), seperti berikut.

- a. *Formal leaders*, yaitu pejabat-pejabat pemerintahan, baik yang menjadi pejabat karena dipilih maupun karena

ditunjuk.

- b. *Reputational leaders*, yaitu pemimpin publik yang menjadi pemimpin karena reputasinya yang terkenal atau karena memiliki pengaruh dalam masyarakat.
- c. *Social leaders*, yaitu tokoh-tokoh masyarakat yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan.
- d. *Influential leaders*, yaitu orang-orang yang mampu mempengaruhi orang-orang di sekitarnya dalam kehidupan sehari-hari.

Sedangkan Kincheloe (1928, dikutip Bass, 1990) mengatakan bahwa Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik. Namun Kincheloe membedakan antara Nabi atau Rasul dengan pemimpin publik lainnya. Nabi atau Rasul adalah pemimpin publik tanpa jabatan, memiliki keunggulan yang sangat menonjol, yaitu membangkitkan kepercayaan dan rasa hormat pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka sangat antusias memberikan dukungan dan mengikuti semua ajaran yang dibawa dan meneladani semua sikap dan perilaku sang Nabi atau sang Rasul.

Pemimpin publik yang lain dikemukakan oleh J.M. Burns (1978, dikutip Bass, 1990) yaitu *pemimpin legislatif*. Ada beberapa klasifikasi pemimpin legislatif, seperti di bawah ini.

1. *Ideologues*, yaitu pemimpin legislatif yang menyuarakan hal-hal bersifat doktrin yang ideal dan berhubungan dengan masalah-masalah ekonomi, politik, atau agama yang didukung oleh para pendukungnya.
2. *Tribunes*, yaitu pemimpin legislatif yang selalu berusaha menemukan kebutuhan-kebutuhan utama rakyat,

- aspirasi-aspirasi rakyat, dan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh pemerintah.
3. *Careerists*, yaitu pemimpin legislatif yang memandang kedudukannya dilegislatif sebagai batu loncatan untuk menggapai jabatan yang lebih tinggi sehingga mereka selalu berusaha untuk mengerjakan hal-hal yang mengesankan pendukungnya.
 4. *Parliamentarians*, yaitu pemimpin legislatif yang merupakan ahli-ahli politik murni yang memandang lembaga legislatif sebagai institusi yang harus santun, sabar, dan mampu menyalurkan aspirasi dan melindungi rakyat pendukungnya.
 5. *Brokers*, yaitu pemimpin legislatif yang menjadi mediator dan penyeimbang pihak-pihak yang bertentangan atau berseberangan sehingga bisa tercipta institusi legislatif yang satu kata dan satu tindakan.

4. Pemimpin Perempuan (*Women Leaders*)

Dulu, masyarakat umum memandang perempuan sebagai simbol kecantikan dan pengarah mode pakaian, meskipun pada kenyataannya sudah banyak sekali perubahan yang terjadi pada kaum perempuan. Saat ini, perempuan sudah berkiprah dan mengisi pekerjaan-pekerjaan pada masyarakat seperti halnya kaum laki-laki.

Meskipun sudah lama dan sudah banyak pemimpin perempuan, masyarakat masih melekatkan stereotip negatif pada pemimpin perempuan. Hammer (1978, dikutip Bass, 1990) mencatat adanya 4 (empat) stereotip negatif tersebut seperti di bawah ini.

- a. *The earth mother*; pemimpin perempuan selalu memperlakukan anak buahnya layaknya anak-anaknya yang perlu dirawat dan disuapi sehingga seolah-olah tidak memiliki kepercayaan kepada anak buahnya.
- b. *The manipulator*; pemimpin perempuan senang memanipulasi orang lain dengan menggunakan keperempuanannya atau kecantikannya.
- c. *The workaholic*; pemimpin perempuan tidak mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, semuanya cenderung dikerjakan sendiri walaupun sebagai risikonya dia harus bekerja sampai larut malam, bahkan berhari-hari tidak pulang ke rumah.
- d. *The egalitarian*; pemimpin perempuan tidak suka menunjukkan kekuasaannya, tetapi lebih suka menganggap anak buahnya sebagai teman atau kolega.

Tipe Pemimpin Berdasarkan Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin mempengaruhi tipe kepemimpinannya. Aspek-aspek kepribadian itu antara lain emosi, pola berpikir, pola bersosialisasi, pola berinteraksi, dan pola tindak. Berdasarkan konsep psikoanalisa dari tokoh psikoanalisa Jung, Myers – Briggs membagi 4 (empat) pasangan Tipe kepribadian sebagai berikut.

1. Extrovert - Introvert

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *extrovert* lebih terbuka, senang berteman, dan menyukai aktivitas fisik yang bervariasi. Orang yang memiliki kecenderungan kepribadian *introvert* sebaliknya, lebih cenderung tertutup, suka bekerja sendiri atau hanya

dengan sedikit orang, dan lebih menyukai aktivitas nonfisik yang bersifat ide atau konsep.

2. *Sensing - Intuitive*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *sensing* lebih berorientasi pada fakta, sesuatu yang pasti, dan detil. Sementara orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *intuitive* lebih suka hal-hal yang bersifat ide, konsep, dan sesuatu yang bersifat mungkin.

3. *Thinking - Feeling*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *thinking* lebih suka sesuatu yang rasional, logis, dan senang menganalisis. Sementara orang yang cenderung bertipe *feeling* lebih menilai tinggi perasaan dan harmoni.

4. *Judging - Perceiving*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *judging* lebih suka mengambil keputusan secara cepat untuk segera berpindah pada masalah lainnya. Orang yang bertipe kepribadian *perceiving* lebih suka menunda pengambilan keputusan untuk memperoleh solusi yang lebih tepat.

Berdasar tipe kepribadian tersebut, Myers dan Briggs melakukan penelitian terhadap 875 manajer Amerika Serikat yang dilakukan antara tahun 1979 sampai tahun 1983, dan menemukan kenyataan bahwa tipe kepribadian pemimpin tidak hanya ekstrim ekstrovert sampai ekstrem introvert atau ekstrem *judging* sampai ekstrem *perceiving* dan sebagainya, tetapi merupakan gabungan dari beberapa tipe kepribadian yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) tipe, sebagai berikut.

- a. **ISTJ: *introvert – sensing – thinking – judging***
Pemimpin tipe ini memiliki karakter lebih suka bekerja sendiri atau dengan sedikit orang, menyukai sesuatu yang detil, rasional, pasti, dan mengambil keputusan secara cepat untuk segera pindah ke persoalan lain.
- b. **ESTJ: *extrovert – sensing – thinking – judging***
Pemimpin tipe ini lebih terbuka, bisa bekerja sama dengan banyak orang, menyukai sesuai yang detil, rasional, pasti, dan mengambil keputusan secara cepat untuk segera pindah ke persoalan lain.
- c. **ENTJ: *extrovert – intuitive – thinking – judging***
Pemimpin tipe ini lebih terbuka, menyukai hal-hal yang bersifat ide atau konsep, suka menganalisis, dan mengambil keputusan secara cepat.
- d. **INTJ: *introvert – intuitive – thinking – judging***
Pemimpin tipe ini lebih tertutup dan menyukai kerja sendiri, menyukai hal-hal yang bersifat ide atau konsep, suka menganalisis, dan mengambil keputusan secara cepat.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh **Delunas** pada tahun 1983 terhadap 76 eksekutif negara bagian dan manajer perusahaan swasta (juga di Amerika Serikat), menunjukkan adanya 4 (empat) kelompok besar tipe pemimpin berdasar tipe kepribadiannya, seperti di bawah ini.

- a. ***Sensors – perceivers***
Pemimpin tipe ini lama dalam mengambil keputusan karena dia orang yang berorientasi pada fakta, sesuatu yang pasti, dan detil.
- b. ***Sensors – judgers***

Pemimpin tipe ini berorientasi pada fakta, sesuatu yang pasti, dan detil, serta mampu mengambil keputusan secara cepat.

c. *Intuitive – thinkers*

Pemimpin tipe ini suka menganalisis, menyukai hal-hal yang bersifat ide atau konsep, yang logis dan rasional yang mungkin dapat dilaksanakan atau dicapai.

d. *Intuitive – feelers*

Pemimpin tipe ini suka hal-hal yang bersifat ide atau konsep dan menyukai situasi yang harmonis.

Tipe pemimpin tersebut lebih banyak ditemui pada para manajer dibanding pada para eksekutif negara bagian atau pegawai pemerintah. Pada sisi lain, dengan menggunakan skala CPI (*California Personality Inventory*), **Gough** pada tahun 1969 sampai 1988 meneliti siswa calon pemimpin di West Point, dan menemukan adanya 4 (empat) kelompok kepribadian, seperti di bawah ini.

1. *Leader (pemimpin)*

Pemimpin yang memiliki kepribadian *leader* lebih cenderung *extrovert*, ambisius, berani, tegas, dan taat aturan atau norma. Pemimpin semacam ini akan selalu membawa organisasi yang dipimpinnya menjalani program-program yang ditetapkan dan menuntut anak buahnya menjalankan semua komitmen dan aturan yang telah disepakati. Pemimpin ini memiliki toleransi yang cenderung kaku terhadap pelanggaran aturan.

2. *Innovator (inovator)*

Pemimpin yang memiliki kepribadian *innovator* cenderung *extrovert*, progresif, sangat berani, memiliki interes yang sangat bervariasi dan pandai, serta suka mempertanyakan aturan atau norma yang ada. Pemimpin semacam ini tidak pernah puas dengan apa yang telah dicapai, dia akan secara terus-menerus mencoba mencari terobosan-terobosan baru yang kadang-kadang mengejutkan. Pemimpin ini akan terus mendorong anak buahnya untuk melakukan inovasi-inovasi dan memberikan kewenangan yang luas untuk mencobanya. Toleransinya terhadap pelanggaran aturan cenderung kurang ketat, sepanjang pelanggarannya tidak prinsip.

3. *Saints (ulama)*

Pemimpin yang memiliki kepribadian *saints* cenderung *introvert*, tabah, setia, dapat dipercaya, tidak egois, dan taat aturan atau norma. Pemimpin semacam ini lebih suka memimpin organisasi sedemikian rupa sehingga harmoni selalu terjaga. Pemimpin ini cenderung kurang agresif dalam menetapkan program-program organisasi, tetapi jika sudah ditetapkan dia menuntut anak buahnya untuk taat pada aturan dan norma yang sudah disepakati.

4. *Artist (artis)*

Orang yang memiliki kepribadian *artist* cenderung *introvert*, imajinatif, sensitif, dan sering mempertanyakan aturan atau norma. Pemimpin semacam ini cenderung lebih humanis dalam memimpin organisasi, senang memberikan kewenangan kepada anak buahnya untuk berkreasi. Tuntutan ketaatan terhadap aturan dan norma

cenderung longgar sehingga kadang-kadang terkesan kurang tegas.

Tipe Pemimpin Berdasarkan Gaya

Gaya Pemimpin adalah kecenderungan-kecenderungan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin ketika dia menjalankan peran pemimpinnya. **Blake dan Mouton (1964)** membagi kecenderungan perilaku pemimpin dalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu yang **berorientasi hubungan** (*relationship orientation*) dan yang **berorientasi tugas** (*task orientation*).

Lebih lanjut, Reddin (1977) melakukan pengembangan lanjut dari tipe Blake & Mouton, yaitu dengan menambahkan satu orientasi baru, yaitu *efektivitas*. Menurut Reddin ada 8 (delapan) tipe pemimpin sebagai berikut.

1. *Deserter (Pembelot)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya juga rendah.
2. *Autocrat (otokrat)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitasnya rendah.
3. *Missionary (Penganjur)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya tinggi, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya rendah.
4. *Compromiser (Pengkompromi)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap

hubungannya tinggi, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitas rendah.

5. *Bureaucrat (birokrat)*

Pemimpin ini orientasinya terhadap hubungan rendah, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya tinggi.

6. *Benevolent Autocrat (Otokrat yang Bijak)*

Pemimpin ini memiliki ciri orientasi terhadap hubungan rendah, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitas tinggi.

7. *Developer (Pengembang)*

Pemimpin ini memiliki ciri orientasi hubungan tinggi, orientasi tugas rendah, dan efektivitas tinggi.

8. *Executive (Eksekutif)*

Pemimpin ini memiliki ciri orientasi terhadap hubungan tinggi, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitas tinggi.

Pada tahun 1984, Bradford dan Cohen melalui penelitiannya menemukan bahwa tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok, seperti di bawah ini.

a. *Technician*

Pemimpin yang bertipe teknisi memiliki kecenderungan memegang sendiri segala sesuatu, baik informasi maupun pengambilan keputusan. Informasi hanya akan diberikan kepada bawahan yang bersedia menuruti perintahnya, sementara pengambilan keputusan sangat bergantung kepada sang pemimpin.

b. *Conductor*

Pemimpin yang bertipe konduktor adalah figur „heroik“

yang akan mengatur semua orang dan segala hal yang ada dalam organisasi menjadisuatu kesatuan yang harmonis. Pemimpin ini mampu mengatur pekerjaan

dan sistem kerja secara baik sehingga semua orang mampu mencapai kinerja yang baik.

c. *Developer*

Pemimpin yang bertipe pengembang akan berusaha mengembangkan manajemen organisasi sedemikian rupa sehingga tanggung jawab dapat terbagi secara proporsional.

Leavitt (1986) mengelompokkan tipe pemimpin ke dalam tiga kelompok, seperti di bawah ini.

- a. *Pathfinders*, adalah seorang pemimpin yang visioner, dan kreatif. Dalam memimpin dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, pemimpin tipe ini menggunakan insting, imajinasi, dan nuraninya.
- b. *Problem solvers*, adalah seorang pemimpin yang berorientasi pada kontrol atau pengawasan manajemen, analitik, dan cermat. Dalam memimpin dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, pemimpin tipe ini akan mengurai, menghitung dengan cermat, dan mempertimbangkan seluruh alternatif solusi lebih dulu sebelum mengambil keputusan.
- c. *Implementers*, adalah seorang pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggi pada kerja sama, hubungan interpersonal, dan komitmen kerja. Dalam memimpin dan mengambil keputusan pemimpin ini akan mendasarkan pada komitmen yang sudah dibangun dan menekankan pada kerja sama dan hubungan kerja yang baik.

Tipe Pemimpin Berdasarkan Peran, Fungsi, Dan Perilaku

Tipologi pemimpin berdasarkan peran, fungsi, dan perilaku pemimpin ini muncul dalam kaitannya dengan interaksi interpersonal pemimpin dengan anak buahnya.

2. Tipe Pemimpin Berdasar Peran

Ada 2 (dua) kelompok tipe pemimpin yang dapat dikategorikan dalam tipe ini, yaitu:

- a. **Benne dan Sheats** melalui hasil penelitiannya pada tahun 1948 mengidentifikasi ada 3 (tiga) tipe pemimpin, seperti berikut.
 - 1) *Group – task roles* adalah pemimpin yang menjalani peran sebagai inisiator, penjaga gawang, dan penyimpul.
 - 2) *Group building and group maintenance roles* adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai pendukung, penjaga harmonisasi, dan penurun ketegangan.
 - 3) *Individual roles* adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai benteng atau pembendung, pembela, dan penguasa.
- b. Mintzberg pada tahun 1973 membagi tipe pemimpin menjadi 3 (tiga), seperti di bawah ini.
 - 1) *Interpersonal* adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai figur utama, pemimpin, dan penghubung.
 - 2) *Informational* adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai pemantau atau pengawas, penyebar (informasi), dan juru bicara.

Decisional adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai negosiator, *entrepreneur*, penanggung jawab masalah, dan pembagi sumber daya.

Tipe Pemimpin Berdasar Fungsi

Ada 5 (lima) kelompok tipe pemimpin yang dapat dikategorikan dalam tipe ini.

- c. Bales dan Slater yang melakukan penelitian pada tahun 1955, mengidentifikasi adanya 2 (dua) tipe pemimpin, yaitu
 - 1) pemimpin yang berorientasi pada produktivitas;
 - 2) pemimpin yang berorientasi pada usaha peningkatan kesejahteraan anggota kelompok.
- d. Roby melalui hasil penelitiannya pada tahun 1961 mengembangkan model matematika tentang fungsi pemimpin yang didasarkan atas informasi yang masuk menjadi 4 (empat) tipe pemimpin:
 - 1) berorientasi pada harmoni tujuan kelompok dengan tujuan anggota kelompok, pemimpin tipe ini dalam mengambil keputusan cenderung melibatkan partisipasi seluruh anggota kelompok agar tidak terjadi ketidakharmonisan kelompok;
 - 2) berorientasi pada pengembangan kapabilitas dan kualitas sumberdaya kelompok agar dapat memenuhi kebutuhan atau tuntutan lingkungan;
 - 3) berorientasi pada penataan struktur organisasi agar arus informasi menjadi sedemikian efektif dan bermanfaat bagi pemecahan masalah kelompok;
 - 4) berorientasi pada kualitas informasi. Pemimpin tipe ini

- cenderung menuntut kepastian bahwa semua informasi yang dibutuhkan tersedia pada waktunya.
- e. Schutz yang melakukan penelitian pada tahun 1961 mengidentifikasi adanya empat tipe pemimpin:
- 1) lebih suka menetapkan dan menanamkan hierarki tujuan dan nilai-nilai kelompok;
 - 2) lebih suka mengenali dan mengintegrasikan beragam gaya kognitif atau gaya berpikir yang ada dalam kelompok;
 - 3) lebih suka memanfaatkan dan memaksimalkan kemampuan anggota kelompok;
 - 4) lebih suka membantu anggota kelompok memecahkan masalah yang melibatkan pengaruh eksternal, termasuk juga memenuhi kebutuhan-kebutuhan interpersonal.
- f. Cattell pada tahun 1957 mengidentifikasi adanya 6 tipe pemimpin:
- 1) lebih berorientasi pada penemuan dan penetapan nilai-nilai kelompok.
 - 2) lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan kelompok.
 - 3) lebih berorientasi pada upaya menjaga kepuasan kerja.
 - 4) lebih berorientasi pada upaya peningkatan kepuasan anggota akan peran dan tugas masing-masing.
 - 5) lebih berorientasi pada upaya menyeleksi dan menetapkan tujuan kelompok.
- g. Bowers dan Seashore (1967) membagi pemimpin menjadi 3 (tiga), yaitu pemimpin yang:

- 1) lebih cenderung mendukung atau memberikan dukungan kepada anggota atau bawahan;
- 2) lebih cenderung mengharmonisasikan antara interaksi atau hubungan dengan tugas atau pekerjaan;
- 3) lebih cenderung mendorong semua anggota kelompok mencapai tujuan bersama.

Tipe Pemimpin Berdasarkan Perilaku

Ada 4 kelompok tipe pemimpin yang dapat dikategorikan dalam kelompok ini, yaitu:

- h. Cattell dan Stice yang melakukan penelitian tentang tipe pemimpin kelompok pada tahun 1954, mengidentifikasi adanya 4 (empat) tipe pemimpin, yaitu
 - 1) *Persistent leaders*: adalah pemimpin yang senang bergaul dan tampil;
 - 2) *Salient leaders*: adalah pemimpin senang menjadi pengamat dan menempatkan diri sebagai orang yang paling berkuasa dalam kelompok;
 - 3) *Sociometric leaders*: adalah pemimpin yang disukai dan populer di kalangan kelompoknya;
 - 4) *Elected leaders*: adalah pemimpin yang menjadi pemimpin karena dipilih oleh kelompoknya dan juga yang bukan kelompoknya.
- i. S. Levine pada tahun 1949 melakukan penelitian pada kelompok-kelompok kecil, dan mengidentifikasi adanya 4 tipe pemimpin berikut.

- 1) *The charismatic leader*: adalah pemimpin yang mampu mengajak semua anggota kelompok mencapai tujuan bersama, tetapi cenderung melakukannya dengan dogma yang kaku.
 - 2) *The organizational leader*: adalah pemimpin yang mampu mengembangkan tindakan-tindakan yang efektif dan cenderung mengarahkan.
 - 3) *The intellectual leader*: pemimpin yang biasanya kurang mampu menarik perhatian orang karena dia lebih tertarik untuk berpikir dan bekerja daripada berusaha untuk disenangi orang.
 - 4) *The informal leader*: adalah pemimpin yang cenderung menyesuaikan gaya dan kinerjanya dengan kebutuhan kelompok.
- j. Clarke yang melakukan penelitian pada tahun 1951 membagi pemimpin menjadi 3 (tiga), seperti berikut.
- 1) *Popular Leader*: adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain atau anggota kelompoknya karena dia memiliki kombinasi kepribadian dan kemampuan yang unik dan luar biasa.
 - 2) *Group Leader*: adalah pemimpin yang mampu memahami kepribadian masing-masing anggota kelompoknya dan mampu mendorong mereka mencapai pengalaman yang memuaskan.

- 3) *Indigenous Leader*: adalah pemimpin yang muncul menjadi pemimpin karena kelompok yang dipimpinnya itu sedang membutuhkan dukungan dan bimbingan.
- k. Komaki, Zlotnik, dan Jensen melalui hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 1986, mengidentifikasi adanya 7 (tujuh) tipe pemimpin, sebagai berikut.
- 1) *Performance Consequences*: adalah pemimpin yang selalu berusaha mengembangkan pengetahuan demi untuk meningkatkan kinerja kelompok.
 - 2) *Performance Monitors*: adalah pemimpin yang selalu mengumpulkan informasi untuk mengetahui kinerja anggota kelompok.
 - 3) *Performance Antecedents*: adalah pemimpin yang senang memberikan perintah dan arahan demi untuk mencapai kinerja kelompok.
 - 4) *Own Performance*: adalah pemimpin yang selalu merujuk pada kinerja yang dicapainya untuk mendorong kinerja anak buahnya.
 - 5) *Work Related*: adalah pemimpin yang lebih berorientasi kerja, bukan kinerja;
 - 6) *Non- Work Related*: adalah pemimpin yang tidak berorientasi kerja.
 - 7) *Solitary*: adalah pemimpin yang tidak mementingkan interaksi dengan orang lain.

BAB IX MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen Sekolah

Manajemen dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang-struktur-tugas-teknologi) dan bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem. Dalam proses manajemen, Fattah (2001) dalam Danang (2010:3) mengatakan terlihat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Gaffar (1989) dalam Mulyana (2009:19) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.

Selanjutnya Mulyana (2009: 20) mengatakan bahwa manajemen atau pengelolaan merupakan kom-ponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manaje-men yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen ber-basis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber- sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembe- lajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Botha (2007:29) menegaskan bahwa manaje-men berbasis sekolah juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam praktiknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.

Hasil penelitian Balitbang Depdiknas (1991) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang

mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran (Dadang, 2010: 18). Untuk itulah upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan membenahan manajemen sekolah, di samping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar.

Dasar pemikiran pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peranserta masyarakat. Di samping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, dan kekhususan, serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kebijakan tersebut membawa implikasi terhadap pengelolaan pendidikan dan membawa nuansa baru dalam sistem pengelolaan pendidikan. Nuansa baru itu antara lain berkembangnya pemikiran untuk melaksanakan desentralisasi pengelolaan pendidikan sejalan dengan otonomi daerah, bahkan sampai menuju kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan ke tingkat sekolah. Kebijakan desentralisasi pendidikan diharapkan akan mendorong peningkatan pelayanan di bidang pendidikan kepada

masyarakat, yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan dalam tataran yang paling bawah, yaitu sekolah melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Jalal dan Supriadi, 2001: 159).

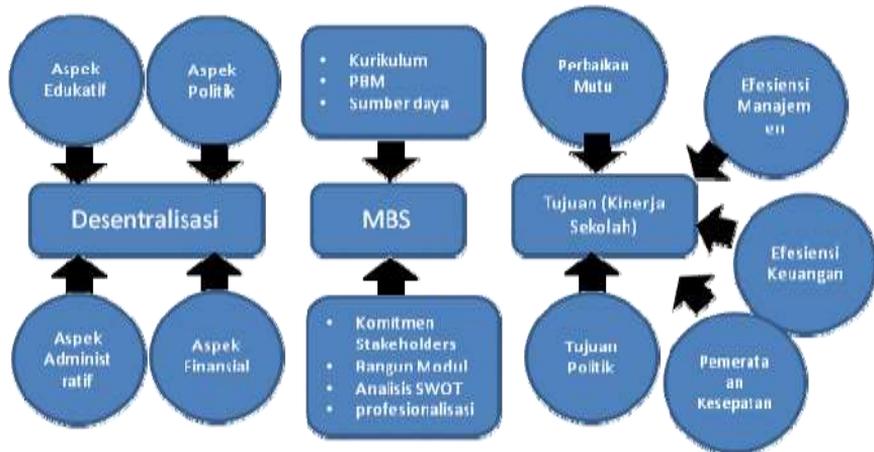
Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dalam terminologi bahasa Inggris lazim disebut *School Based Management* adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi, kabupaten, dan kota (Dadang, 2010:10). Ditjen Dikdasmen Depdiknas memilih nama resmi manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) atau *school-based quality improvement* untuk memberikan tekanan pada peningkatan mutu, lebih dari sekedar adanya kewenangan sekolah untuk pengambilan keputusan.

Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan (Zainuddin, 2008: 63). Pendelegasian wewenang dari pemerintah kepada sekolah dalam kerangka sentralisasi koordinasi untuk meningkatkan kontrol sekolah terhadap proses pendidikan yang dilakukan dan menyesuaikan dengan kebutuhan lokal (Nir, 2007:422).

MBS sebagai suatu model implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan suatu konsep inovatif,

yang bukan hanya dikaji sebagai wacana baru dalam pengelolaan pendidikan. Dalam hubungannya dengan model MBS, keberadaan Komite Sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari MBS. Di dalam penjelasan Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 ayat 1. ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini Kepala Sekolah/ Madrasah dan guru dibantu oleh Komite Sekolah/ Madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam konsep MBS sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik kepada orang tua, masyarakat, maupun pemerintah.

Dengan mengadopsi ide dasar Edward B. Fiska dalam Nanang Fattah paradigma konsep strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1
Paradigma Konsep
Manajemen Berbasis Sekolah
(MBS)

(Fattah, 2000:16-17)

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah. Dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasa-rana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat yang tinggi. Kondisi sekolah di Indonesia pada saat krisis sekarang ini sangat bervariasi dilihat dari segi kualitas, lokasi sekolah, dan partisipasi masyarakat. Kualifikasi sekolah bervariasi dari

sekolah yang sangat maju sampai sekolah yang sangat ketinggalan, sedang-kan lokasi sekolah bervariasi dari sekolah yang terletak di perkotaan sampai sekolah yang letaknya di daerah terpencil. Demikian pula partisipasi orang tua, dari tingkat partisipasi tinggi sampai kurang atau bahkan tidak ada partisipasi. Atas dasar tersebut maka BPPN dan Bank Dunia (1999) melakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, pentahapan pelaksanaan MBS, dan perangkat pelaksanaan MBS.

Selaras dengan PP 28 tahun 1990 Kesiapan Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut Depdiknas (2005), dapat dilihat dari 5 aspek, yaitu: *Pertama*, bagaimana kepala sekolah mampu mengelola dan meningkatkan mutu pelayanan sekolah, melalui pengembangan dan pengelolaan program peningkatan mutu sekolah. *Kedua*, kepala sekolah diharapkan mampu mengelola kegiatan sekolah, yaitu mendorong pencapaian prestasi siswa, pengembangan potensi dan kreativitas siswa dan berbagai fasilitas untuk mendukung kegiatan sekolah. *Ketiga*, mampu untuk menyusun dan mengimplementasikan program sekolah. Penyusunan program kerja sekolah dilakukan bersama dengan *stakeholders* sekolah dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya yang ada (personalia) agar dapat bekerja lebih optimal. *Keempat*, kepala sekolah harus mampu

mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia secara proposional dan terarah untuk mencapai peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Pada aspek yang terakhir atau *kelima* ini diharapkan kepala sekolah agar mampu mengelola seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah secara optimal. Bagaimana kepala sekolah mengembangkan program-program yang mengarah pada peningkatan profesionalisme.

Menurut Mulyasa (2003) bahwa kesiapan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) meliputi menyusun program sekolah, organisasi personal, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumberdaya sekolah secara optimal. Berdasarkan pendapat di atas, dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kesiapan kepalasekolah dalam penelitian ini adalah kondisi kepala sekolah yang merasa dirinya telah mampu untuk menghadapi segala sesuatu yang akan terjadi dalam penerapan manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Selain itu mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah diperlukan kepala sekolah yang profesional.

Referensi

Purwanto, N.A. (2020). Administrasi pendidikan (teori dan praktik di lembaga pendidikan). Yogyakarta: Intishar Publishing.

Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). Pengantar manajemen dan bisnis. Yogyakarta: K-Media.