

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
(Sebuah Kajian Teoritis)**

Yoto

Dosen Fakultas Teknik Universitas Negeri Malang
Jl. Surabaya No. 6 Malang

Abstrak:

Pendidikan kejuruan adalah merupakan pendidikan khusus yang menjadi wahana peserta didik di mana aktivitas di dalamnya merupakan proses pelayanan jasa yang menyiapkan peserta didik untuk memiliki kompetensi pada vokasi tertentu. Peserta didik datang untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah terus-menerus berinovasi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah. Sekolah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Beragamnya konsep kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula; sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep kepemimpinan yang dipergunakan. Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu dengan mengaplikasikan dua dimensi gaya kepemimpinan; baik yang berupa pola perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa. Tiap-tiap dimensi gaya kepemimpinan dalam aplikasinya dapat dibedakan atas derajat yang terendah sampai dengan derajat yang tertinggi, sehingga melahirkan beberapa model kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, (2) Gaya kepemimpinan Partisipatif, (3) Gaya Kepemimpinan Demokratis, (4) Gaya kepemimpinan Otokratis, dan (5) gaya Kepemimpinan Delegatif. Selain itu, kesempatan untuk mengembangkan sebuah sekolah hingga menjadi sebuah sekolah efektif kiranya membutuhkan kreativitas kepemimpinan yang memadai. Kreativitas kepemimpinan semacam itu dapat terlihat atau muncul manakala para pemimpin sekolah mampu dan mau melakukan perubahan tentang cara dan metode yang mereka pergunakan untuk mengelola sekolah. Sehingga kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan, serta motivasi para guru dan tenaga edukatif lainnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Sekolah.

Kepemimpinan merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan.

Sekolah atau lembaga pendidikan secara umum adalah sebuah masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengemban; peserta didik di mana aktivitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa. Peserta didik datang untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah, guru dan tenaga lain adalah para tenaga profesional yang terus-menerus berinovasi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah.

Pendidikan kejuruan sebagai pendidikan khusus juga memiliki karakteristik khusus yang berbeda dengan pendidikan pada umumnya. Wenrich (1974) mencatat empat karakteristik khusus dari pendidikan kejuruan yang membedakannya dengan pendidikan umum, yaitu: (a) Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan khusus yang dirancang untuk menyiapkan peserta didik untuk memiliki kompetensi pada vokasi tertentu, atau untuk memperbaiki kompetensi bagi mereka yang telah bekerja. (b) Isi pendidikan kejuruan diambil dari dunia kerja melalui analisis kompetensi, keterampilan, pemahaman, nilai dan sikap yang diperlukan bagi keberhasilan seseorang di bidang pekerjaan tertentu. (c) Pembelajaran pada pendidikan kejuruan diorganisasikan kedalam urutan matapelajaran atau mata diklat yang ditujukan untuk penyiapan bidang pekerjaan tertentu atau sekelompok bidang pekerjaan yang sejenis. (d) Pendidikan kejuruan menekankan pada penyiapan pekerjaan atau meningkatkan employabilitas.

Di Indonesia pendidikan penyiapan tenaga kerja dikenal dengan tiga sebutan: pendidikan kejuruan, pendidikan vokasi, dan pendidikan profesi. Secara umum

ketiganya dibedakan menurut ruang lingkup dan jenjang pendidikan yang harus ditempuh oleh peserta didik. Pendidikan kejuruan dilaksanakan pada jenjang pendidikan menengah untuk mempersiapkan peserta didik memasuki dunia kerja pada bidang tertentu.

Wacana mengenai kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan; dan kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan. Kepala sekolah juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaruan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme para orangtua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Di samping kurikulum dan aturan direalisasikan oleh para pendidik atas koordinasi dan otokrasi.

Sekolah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah sekolah ada pada kepala sekolah. Peranan kepala sekolah di sini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Jadi, kepala sekolah berperan sebagai manajer yang mengelola sekolah.

Penggunaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) oleh pemerintah dalam kerangka meminimalisasi sentralisme pendidikan, mempunyai implikasi yang signifikan bagi otonomi sekolah. Ini berarti bahwa sekolah diberikan kekuasaan untuk mendayagunakan sumber daya secara efektif. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola manusia-manusia yang ada di dalam organisasi sekolah, termasuk memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik. Kiat kepala sekolah adalah memikirkan fleksibilitas peran dan kesempatan, bukannya otoriter.

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi bergantung dari konsep kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya konsep kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula; sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep kepemimpinan yang dipergunakan. Ditinjau dari perkembangannya, Thierauf, Kiekamp, dan Geeding (1990), mengemukakan adanya tiga konsep kepemimpinan, yaitu: 1) *leadership is within the individual leader*, 2) *leadership is function of the group*, and 3) *leadership is function of the situation*. *Leadership is within the individual leader*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa kepemimpinan sebagai suatu kemampuan berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir oleh seorang pemimpin. Sedangkan *leadership is function of the group*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa esensi kepemimpinan lebih ditekankan pada sifat suatu kelompok daripada sifat pribadi pemimpin. Sementara itu, *leadership is junction of the situation*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa kepemimpinan sebagai interaksi dari berbagai faktor internal dan faktor eksternal organisasi.

Dengan berdasar pada uraian diatas, berikut akan dipaparkan pokok-pokok pikiran tentang: (1) Dimensi gaya kepemimpinan, (2) Perkembangan pendekatan teori kepemimpinan, (3) Studi kepemimpinan, (4) Macam-macam gaya kepemimpinan, (5) Kegiatan pokok kepala sekolah, (6) Keterampilan Kepala Sekolah.

Dimensi Gaya Kepemimpinan

Telah dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah merupakan norma perilaku yang dipergunakan seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin (*leader*) adalah: *the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities* (Oliva, 1993). Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Dengan kata lain, pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, akan dapat dikenali aplikasi dari dua

dimensi gaya kepemimpinan; baik yang berupa pola perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa.

1. Pola Perilaku Tugas

Pola perilaku tugas atau disebut dengan istilah *initialing structure, job centered* (Likert, 1990), *concern or production* (Blake & Mouton, 1990), dan *task behavior* (Dharma, 1992) adalah merupakan salah satu dimensi gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Cartwright dan Zander (1990), dalam kaitan ini mengemukakan: pola perilaku tugas (istilah yang dipergunakan *initialing structure*) *is concerned with the achievement of some specific group goal*. Demikian pula Barnard (1994), mengemukakan perilaku tugas (istilah yang dipergunakan keefektifan) berhubungan dengan pencapaian tujuan bekerja sama yang bersifat sosial dan nonpersonal.

Atas dasar beberapa pendapat tersebut, tampak bahwa pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) yang berpijak pada pola perilaku tugas, perhatian sepenuhnya terfokus pada upaya pencapaian tujuan sekolah. Interaksi antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan yang bersifat direktif dan nonpersonal. Dalam kondisi demikian, guru dan karyawan dipandang tidak lebih dari sekedar sebagai alat untuk mencapai tujuan sekolah. Hubungan yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan semata-mata adalah hubungan kerja dengan semaksimal mungkin mengabaikan hubungan yang bersifat pribadi.

Beberapa pola perilaku yang berpijak pada pola perilaku tugas (istilah yang dipergunakan *initiating structure*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Halpin, seperti: penentuan hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahan, penyusunan pola organisasi saluran komunikasi, dan metode atau prosedur kerja, tampak sekali keterkaitannya dengan upaya mempermudah tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini kepala sekolah selaku pemimpin benar-benar menduduki posisi sentral organisasi sekolah dengan bersandar pada kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) yang didudukinya. Kepala sekolah merasakan bahwa ia mempunyai hak dan wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sebaliknya, guru dan

karyawan semata-mata berfungsi sebagai pelaksana yang harus melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Dengan berpijak pada pola perilaku yang bersifat direktif, terpusat pada kebutuhan sekolah, dan mengutamakan status, menimbulkan konsekuensi bahwa hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan lebih mencerminkan hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga komunikasi lebih bersifat berlangsung satu arah dari atas ke bawah dalam bentuk pengarahan dan/atau instruksi. Komunikasi dari bawah ke atas hanya dimungkinkan dalam bentuk konsultasi dan/atau laporan hasil kerja. Selain itu, dengan disusunnya pola organisasi sekolah akan tampak jelas pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan. Hal ini akan sangat membantu dan mempermudah kepala sekolah dalam melakukan pengawasan.

Penetapan metode atau prosedur kerja bagi guru dan karyawan oleh kepala sekolah mencerminkan bahwa kepala sekolah benar-benar mempunyai otoritas yang sangat dominant, sekaligus membatasi prakarsa guru dan karyawan. Diharapkan guru dan karyawan akan semakin mudah diarahkan dan bersedia melaksanakan perintah atau instruksi kepala sekolah. Untuk maksud ini, kepala sekolah menetapkan peraturan atau tata tertib sekolah yang relatif ketat.

Strauss dan Sayles (1990), mengemukakan beberapa penanda pola perilaku tugas, yaitu: 1) memerinci tugas/pekerjaan bawahan, 2) membimbing pelaksanaan pekerjaan bawahan (termasuk di dalamnya: memberi perintah/instruksi, menetapkan peraturan organisasi, melakukan pengawasan secara ketat), dan 3) memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja.

Aplikasi pola perilaku tugas dalam proses kepemimpinan didasarkan atas asumsi bahwa: bawahan tidak tertarik dan tidak mampu mengatur pekerjaan mereka sendiri dan bawahan digaji untuk bekerja bukan untuk berpikir. Dengan kata lain, bawahan (tidak terkecuali guru dan karyawan) dipandang sebagai manusia yang pasif, tidak mempunyai kepedulian terhadap kepentingan sekolah dan berupaya untuk selalu menghindar dari pekerjaan. Konsekuensi dari asumsi ini, kepala sekolah harus

lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah, sekaligus dibarengi dengan pelaksanaan pengawasan yang ekstra ketat.

2. Pola Perilaku Tenggang Rasa

Pola perilaku tenggang rasa atau disebut dengan istilah *consideration, employee centered, concern for production, relationship dimension* (Reddin, 1993), *relationship oriented* (Fiedler, 1994), dan *relationship behavior* adalah merupakan salah satu dimensi gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan upaya pemeliharaan dan penguatan kelompok. Cartwright dan Zander (1990) dalam kaitan ini mengemukakan: pola perilaku tenggang rasa (istilah yang dipergunakan *consideration*) *is concerned with the maintenance or strengthening of the group itself*. Oliva (1990) mengemukakan pola perilaku tenggang rasa (istilah yang dipergunakan *relations oriented*) dapat dikenali melalui pola perilaku sebagai berikut: *emphasizes nondirective behavior, focus on the person, and openness of the system*.

Atas dasar beberapa pendapat sebagaimana telah dikemukakan, tampak bahwa pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) yang berpijak pada pola perilaku tenggang rasa lebih memfokuskan perhatiannya pada kesejahteraan guru dan karyawan.

Beberapa penanda pola perilaku tenggang rasa sebagaimana dikemukakan oleh Halpin, seperti: kesetiakawanan, persahabatan, saling mempercayai, dan kehangatan hubungan antara pemimpin (kepala sekolah) dengan bawahan (guru dan karyawan), tampak sekali bahwa kepala sekolah berupaya memperkecil jarak antara dirinya dengan guru dan karyawan yang terjadi karena adanya perbedaan status formal. Kepala sekolah menyadari sepenuhnya bahwa guru dan karyawan selain sebagai pelaksana juga sekaligus merupakan sumber daya manusia yang besar peranannya dalam pengembangan sekolah. Oleh karena itu, sudah seharusnya guru dan karyawan dilibatkan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal. Untuk mencapai maksud tersebut, kepala sekolah berupaya mengembangkan hubungan yang harmonis dengan bersikap penuh

kesetiakawanan, persahabatan, saling mempercayai, dan kehangatan hubungan guru dan karyawan.

Kesetiakawanan; diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang ikut merasakan apa yang dirasakan oleh guru dan karyawan, mendengarkan dengan penuh simpati setiap keluhan dan/atau kesulitan guru dan karyawan yang diutarakan kepadanya, dan secara bersama-sama berupaya mencari jalan keluarnya. **Persahabatan;** diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang ramah, menghormati dan menghargai guru serta karyawan. **Sikap mempercayai;** diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang berupaya melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam setiap penyusunan program dan kebijaksanaan sekolah, melakukan delegasi kekuasaan, dan tidak terlalu melakukan pengawasan yang ekstra ketat. **Kehangatan hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan;** diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang penuh antusias, baik dalam membantu guru dan karyawan yang menghadapi kesulitan, maupun dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh guru dan karyawan.

Uraian di atas, sesuai dengan pendapat Hoy dan Miskel (1992) yang mengemukakan beberapa penanda pola perilaku tenggang rasa, yaitu: (1) berusaha memperhatikan kebutuhan bawahan, (2) berusaha menciptakan suasana saling percaya-mempercayai, (3) berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai, (4) simpati terhadap perasaan bawahan, (5) memiliki sifat bersahabat, (6) menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dan (7) mengutamakan pengarahannya diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri.

Dikemukakan oleh Sayles dan Strauss (1990), bahwa secara keseluruhan inti dari pola perilaku tenggang rasa adalah persepsi psikologis bawahan-perasaan disetujui. Ditegaskan pula oleh Miles dan Ritchie bahwa: kualitas keseluruhan dan sikap-sikap atasan terhadap bawahan, terutama kepercayaan akan kemampuan mereka bisa lebih penting daripada tindakan atau bahkan kombinasi tindakan manapun.

Aplikasi pola perilaku tenggang rasa dalam proses kepemimpinan, tampaknya dipengaruhi oleh pandangan kaum humanis yang berasumsi bahwa kelakuan manusia

sebagian besar dikendalikan oleh struktur keyakinannya, tujuannya, perasaannya, sikapnya, persepsinya, dan sebagainya. Dalam kaitannya dengan produktifitas kerja, berasumsi bahwa: bawahan yang bahagia akan bekerja lebih giat. Hal ini dapat dimengerti, sebab bawahan yang bahagia akan mampu mencurahkan perhatian sepenuhnya terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Terlepas dari apa lagi yang mungkin dibutuhkan bawahan (guru dan karyawan), pola perilaku tenggang rasa dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas yang dirasakan oleh guru dan karyawan bilamana dihadapkan pada tekanan dan/atau kekakuan pola perilaku tugas.

Perkembangan Pendekatan Teori Kepemimpinan

Yulk (1998) mengklasifikasikan penelitian-penelitian kepemimpinan menjadi empat jenis pendekatan yaitu (1) pendekatan *power influence* (2) pendekatan sifat (3) pendekatan perilaku (4) pendekatan situasional. Sedangkan Owen (1987); Hoy dan Miskel (1987), Robbins (1984) menggolongkan pada tiga pendekatan yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. J. M Burns dan Bernard M. Bass memberikan pendekatan teori transaksional dan transformasional; sedangkan Dorwin Cartwright dan Alvin Zender memberikan teori kepemimpinan berdasarkan dinamika kelompok. Berikut dijelaskan perkembangan pendekatan teori kepemimpinan tersebut.

1. Kepemimpinan Menurut Pendekatan Sifat (*Traits*)

Pendekatan sifat mencoba menerangkan tentang sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi dasar bahwa individu merupakan pusat. Kepemimpinan ditanggapi sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak berasal dari individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Sutisna (1983:257) mengatakan bahwa, “Pendekatan ini menyarankan bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi yang

tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bisa dialihkan dari situasi ke situasi yang lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat-sifat ini, maka hanyalah mereka yang memiliki bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan-kedudukan kepemimpinan”.

Dengan demikian ada seseorang pimpinan dianggap mempunyai sifat bawaan individual yang membedakan dari seseorang yang *non-leader*. Pendekatan ini menyarankan ada beberapa syarat yang harus dimiliki pimpinan yaitu: (1) Kekuatan fisik dan susunan syaraf, (2) Penghayatan terhadap arah dan tujuan (3) Antusias, (4) Keramah-tamahan, (5) Integritas, (6) Keahlian teknis, (7) Kemampuan memutuskan, (8)Intelegensi, (9) Ketrampilan mengajar, dan (10) Kepercayaan.

Pendekatan sifat nampaknya tidak mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan disekitar kepemimpinan. Sebagai contoh, adakah kombinasi optimal dari sifat kepribadian dimana dalam menentukan keberhasilan pemimpin? Apakah sifat-sifat kepribadian itu mampu mengindikasikan kepemimpinan yang potensial? Apakah karakteristik itu dapat dipelajari atau telah ada sejak lahir? Ketidakmampuan pendekatan ini menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut menyebabkan banyak kritik-kritik terhadap pendekatan sifat kepribadian.

2. Kepemimpinan Menurut Pendekatan Situasional

Teori ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang didasarkan pada saling berhubungan antara tiga faktor yaitu: perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas dimaksudkan sebagai pemberian petunjuk terhadap pemimpin terhadap bawahan meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, bagaimana mengerjakan dan secara ketat mengawasi mereka. Perilaku hubungan dimaksudkan sebagai ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat

diperolehdari pendidikan, latihan, atau pengalaman. Kemauan berkaitan dengan motivasi dan keyakinan.

Dari ketiga faktor tersebut diatas tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan. Keefektifan gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan dalam suatu tugas tertentu. Semakin matang bawahan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan dan sebaliknya. Selanjutnya pada saat bawahan mencapai tingkat kematangan penuh, maka pemimpin dapat mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan.

Pendekatan situasional sesungguhnya tidak berbeda dengan pendekatan perilaku kepemimpinan karena yang disoroti dalam pendekatan situasional adalah kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam pendekatan situasional menitikberatkan pada pembahasan berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu.

Luthans seperti dikutip oleh Owen (1987) menyimpulkan empat gaya efektif dan empat gaya yang tidak efektif dalam teori dimensi Reddin, yaitu: *Gaya yang efektif mencakup:*(1) *Executive*, gaya menunjukkan adanya perhatian baik pada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok; (2) *Developer*, gaya yang memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan; (3) *Benevolen othocrat*, gaya yang memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan. (4) *Bureaucrat*, gaya yang memberikan perhatian minimal pada keduanya, baik pada tugas maupun hubungan.

Gaya yang tidak efektif mencakup:(1) *Compromiser*, gaya yang memberikan perhatian tinggi pada tugas maupun hubungan kerja dalam satu situasi dimana hanya dibutuhkan salah satunya atau dibutuhkan kedua-duanya; (2) *Missionary*, gaya yang memberikan perhatian maksimal terhadap hubungan dan perhatian minimal terhadap tugas dimana perilaku semacam itu tidak cocok; (3) *Authocrat*, gaya yang memberikan perhatian maksimal pada tugas dan perhatian minimal terhadap hubungan, dalam situasi dimana perilaku semacam ini tidak tepat; (4) *Deserter*, gaya

yang memberikan perhatian yang minimal baik terhadap tugas maupun terhadap hubungan, dimana perilaku tersebut tidak cocok dengan situasinya.

3. Teori Kepemimpinan berdasarkan Dinamika Kelompok

Teori ini dikembangkan oleh Darwin Cartwright dan Alvin Zender (1990), dimana teori kepemimpinan ini mengkategorikan tujuan kelompok menjadi dua macam, yaitu: (a) pencapaian tujuan dengan memberikan arahan kepada bawahan untuk mencapai tujuan, dan (b) pemeliharaan integritas kelompok dengan memperbaiki hubungan di antara anggota kelompok.

Pencapaian tujuan dengan memberikan arahan kepada bawahan untuk mencapai tujuan merupakan hal yang sangat penting; dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan tugas-tugas akan dapat dilaksanakan dengan baik, karena petunjuk dan langkah-langkah kerja telah dipahami oleh semua bawahan sehingga bawahan dengan percaya diri dan melangkah dengan pasti untuk melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan. Begitu juga pemeliharaan integritas kelompok dalam melaksanakan tugas yang disertai dengan hubungan yang harmonis sesama anggota kelompok merupakan bagian dan senjata yang baik dalam upaya mencapai tujuan.

4. Teori kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Dikemukakan oleh J. M Burns dan Bernard M. Bass. Dalam kepemimpinan Transaksional kepentingan pemimpin dengan janji atau iming-iming pekerjaan, penggantian sumbangan yang diberikan untuk kampanye. Pendekatan terhadap bawahan didasarkan atas pandangan pertukaran sesuatu. Kepemimpinan model ini hanya relevan bagi pertukaran proses (*exchange process*), yang tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini membutuhkan tindakan yang memotivasi bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadi pada saat itu. Dalam kepemimpinan ini

pemimpin dan bawahan saling meningkatkan moralitas dan motivasi yang tinggi. Membangkitkan kesadaran nilai moral (kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan) bukan atas dasar emosi.

Studi Kepemimpinan

1. *Studi kepemimpinan The Ohio State University*

Dalam mempelajari perilaku pemimpin, staf peneliti di The Ohio State University menemukan bahwa struktur inisiasi dan konsiderasi merupakan dimensi-dimensi yang terpisah dan berbeda. Perilaku pemimpin dapat dilukiskan sebagai gabungan kedua dimensi tersebut, yang dibentuk dalam empat kuadran untuk menunjukkan variasi kombinasi struktur inisiasi (perilaku tugas) dan konsiderasi (perilaku hubungan).

2. *Studi Kepemimpinan The University Of Michigan*

Studi ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip yang mempengaruhi produktivitas kerja kelompok dan kepuasan para anggota kelompok atas dasar partisipasi yang mereka berikan. Studi ini mengidentifikasi dua konsep yang disebut *employee orientation and production orientation*. Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan. Mereka merasa bahwa setiap bawahan itu penting, dan menerima bawahan sebagai pribadi. Sedangkan pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja. Bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Jaringan Manajemen Dari Blake Dan Mouton*

Salah satu cara pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen (managerial grid), yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton dalam Miskel (1978). Seperti studi kepemimpinan lainnya, studi ini membedakan dua dimensi kepemimpinan yaitu

concern for production and concern for people (Hoy dan Miskel, 1978:199). *Concern for production* adalah sikap pemimpin yang menekankan pada mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja dan jumlah pengeluaran. *Concern for people* adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan, harga diri bawahan, tanggung jawab berdasarkan kepercayaan, suasana kerja yang menyenangkan dan hubungan yang harmonis.

Ada lima gaya kepemimpinan yang dikembangkan dari dua aspek utama tersebut, yaitu empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan satu gaya lainnya berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut. Model jaringan manajemen ini sebenarnya memungkinkan 81 gaya kepemimpinan, tetapi Blake hanya menjelaskan lima variasi yang menonjol saja yaitu: (a) *Impoverished management* adalah Gaya kepemimpinan ini mempunyai perhatian baik kepada bawahan maupun produksi namun sangat minimum. Dalam menjalankan tugas pemimpin menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahan; (b) *Country club management* adalah Gaya kepemimpinan ini, pemimpin mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk selalu memikirkan bawahannya, berusaha menciptakan suasana santai, akrab dan riang gembira, tetapi pemikiran mengenai produksi sangat minimum serta kurang peduli pada upaya pencapaian tujuan; (c) *Authority-obedience* adalah Gaya kepemimpinan ini, pemimpin hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggungjawab pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi, bawahan dianggap tidak penting dan sewaktu-waktu dapat diganti; (d) *Team management* adalah Gaya pemimpin yang mengadakan diri sekeras-kerasnya baik terhadap kepentingan organisasi maupun kebutuhan bawahan. Pemimpin mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk memikirkan produksi maupun individu. Semua usaha senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib individu yang bekerja dalam organisasi. Pemimpin mampu memadukan kebutuhan produksi dan kebutuhan individu dalam organisasi; dan (e) *Organization man management* adalah Gaya pemimpin yang

mempunyai pemikiran yang seimbang terhadap kepentingan organisasi maupun individu. Pemimpin berusaha menciptakan dan membina individu-individu yang bekerja dalam organisasi yang dipimpin, dan diproduksi dalam tingkat yang memadai.

Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Tiap-tiap dimensi gaya kepemimpinan (baik pola perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa) dalam aplikasinya dapat dibedakan atas derajat yang terendah sampai dengan derajat yang tertinggi. Oleh karena perbedaan derajat pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa dalam proses kepemimpinan melahirkan gaya kepemimpinan dengan karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan lain.

Dalam Pembahasan ini perhatian dipusatkan pada empat gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard yang diterjemahkan oleh Dharma (1992:113) seperti yang tersebut pada Gambar 2.1 di bawah ini.

Perilaku Tenggang Rasa	Tinggi	G.2 Tr + Rt	G.3 Tt + Rt
	Rendah	G.1 Tr + Rr	G.4 Tt + Rr
		Perilaku Tugas	Tinggi

Gambar 1. Empat Gaya Kepemimpinan

Keterangan:

- G = Gaya kepemimpinan
- T = Pola perilaku tugas
- R = Pola perilaku tenggang rasa
- t = Tinggi
- r = Rendah
- G.1 = Pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang Rasa rendah (Tr Tr).

- G.2 = Pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang Rasa tinggi (Tr Rt).
- G.3 = Pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang Rasa tinggi (Tt + Rt).
- G.4 = Pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang Rasa rendah (Tt Rr).

1. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan Laissez Faire ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa rendah (G.1). Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan Laissez faire, sedikit sekali perhatiannya baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun karyawan. Kepala sekolah bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, guru dan karyawan dibiarkan bekerja sesuai dengan kemauannya sendiri-sendiri, tanpa diberikan petunjuk, tanpa ada pembagian pekerjaan yang jelas, tanpa diawasi, dan tanpa koordinasi satu sama lain.

Aplikasi gaya kepemimpinan Laissez Faire dalam proses kepemimpinan di sekolah menyebabkan guru dan karyawan mengalami kebingungan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada gilirannya berakibat pada menurunnya kinerja guru dan karyawan yang bersangkutan.

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa tinggi (G.2). Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan partisipatif benar-benar memperhatikan kesejahteraan guru dan karyawan, dan berupaya untuk mengembangkan potensi mereka agar dapat mencapai pertumbuhan secara maksimal, baik pertumbuhan pribadi (*personal growth*) maupun pertumbuhan jabatan (*professional growth*).

Kepala sekolah lebih banyak melakukan delegasi kekuasaan, dan menyerahkan kepada guru dan karyawan untuk mengorganisir sendiri pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah lebih banyak bersikap sebagai pembimbing daripada sebagai atasan. Hubungan antara kepala sekolah

dengan guru dan karyawan terjalin secara harmonis, sehingga sampai pada batas-batas tertentu hampir tidak terdapat jarak antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan.

Aplikasi gaya kepemimpinan partisipatif dalam proses kepemimpinan di sekolah menciptakan iklim organisasi sekolah yang sehat dan menyenangkan. Hal ini mendorong timbulnya partisipasi aktif dari guru dan karyawan, sehingga tanggung jawab yang timbul tidak bersifat “seharusnya” melainkan bersifat “sukakarela”. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan partisipatif menyebabkan tingkat kinerja yang tinggi bagi guru dan karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi (G.3). Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya, baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun karyawan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih banyak mempercayakan kepada guru dan karyawan untuk mengorganisir pekerjaannya masing-masing. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kepala sekolah berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru dan karyawan, dan tetap melakukan pengawasan dalam proporsi yang memadai. Namun demikian, kepala sekolah tidak melakukannya secara sepihak; artinya setiap keputusan yang diambil adalah merupakan hasil musyawarah dan karyawan sebagai tekanan, sebaliknya dipandang sebagai suatu tantangan untuk memacu diri dalam bekerja lebih baik.

Sesuai dengan pendapat Blake dan Mouton, beberapa kepemimpinan demokratis berakibat positif atau sangat efektif dalam meningkatkan kinerja bawahan. Dengan demikian, sejauh ini telah dapat diidentifikasi adanya dua macam gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipandang efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, yaitu: (1) gaya kepemimpinan partisipatif dan (2) gaya kepemimpinan demokratis.

4. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa rendah (G.4). Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan otokratis dalam segala pola perilakunya bersifat direktif, mengutamakan status formal (*legitimate power*) yang didudukinya, dan perhatian sepenuhnya dipusatkan pada tercapainya tujuan sekolah secara maksimal dengan sedikit sekali memperhatikan kebutuhan personal guru dan karyawan. Hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan semata-mata adalah merupakan hubungan kerja, disertai dengan berbagai peraturan yang serba mengikat dan pengawasan yang ekstra ketat. Dalam kondisi demikian, guru dan karyawan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan sekolah dan atau sebagai pelaksana yang harus serba mentaati semua perintah yang diberikan oleh kepala sekolah, tanpa diberi kebebasan sedikitpun untuk mengorganisir pekerjaannya sendiri.

Aplikasi gaya kepemimpinan otokratis dipengaruhi motivasi tradisional (*courcion model motivation*) yang cenderung bersifat kaku: “bekerja dengan baik atau dihukum”. Oleh karena sifatnya yang cenderung menekan, guru dan karyawan bekerja dalam suasana yang penuh ketegangan dan ketakutan yang terus menerus, yang pada gilirannya akan berakibat pada menurunnya tingkat kinerja kerja guru dan karyawan yang bersangkutan. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan secara tepat oleh kepala sekolah dan sesuai dengan situasi serta kondisi tersebut maka prestasi kerja guru dapat ditingkatkan.

Kegiatan Pokok Kepala Sekolah

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kiranya pemahaman, pendalaman, dan aplikasi ,konsep-konsep ilmu manajemen yang telah banyak dikembangkan oleh para pemikir di bidang bisnis perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan sekolah untuk mememanajemeni sekolah-sekolah yang mereka pimpin di masa kini. Kesempatan untuk mengembangkan sebuah sekolah hingga menjadi sebuah sekolah efektif kiranya membutuhkan kreativitas kepemimpinan yang memadai.

Dalam mengimbangi berbagai keadaan yang sering kali berubah, kepala

sekolah tidak hanya dituntut sebagai *educator* dan *Administrator*, melainkan juga harus berperan sebagai *manajer* dan *supervisor* yang mampu menerapkan manajemen yang bermutu. Indikasinya ada pada iklim kerja dan proses pembelajaran yang konstruktif, berkreasi dan berprestasi. Manajemen sekolah tidak lain berarti pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada dan dapat diadakan secara efisien dan efektif untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatan dalam sekolah. Kepala sekolah harus berada di garda terdepan dan dapat diukur keberhasilannya. Pada prinsipnya manajemen sekolah itu sama dengan manajemen perusahaan. Namun, perbedaannya terletak pada produk akhir yang dihasilkan. Yang dihasilkan oleh manajemen sekolah adalah manusia yang berubah. Dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang tidak berpengalaman menjadi berpengalaman, dari yang tak bisa menjadi bisa. Sedangkan sasaran manajemen perusahaan itu pada kualitas produksi benda-benda mati. Jadi, manajemen sekolah memberikan andil kuat pada pembentukan kualitas manusia yang merupakan generasi penerus bangsa.

Sederhananya keberhasilan sekolah tergantung pada teknik mengelola manusia-manusia yang ada di sekolah untuk suatu keberhasilan yang tak terukur nilainya, yaitu pemanusiaan manusia dalam diri peserta didik dan penghargaan bagi rekan-rekan pendidik sebagai insan yang kreatif dan peduli akan nasib generasi penerus bangsa.

Menurut Mulyono (2008) adapun kegiatan pokok yang harus diemban kepala sekolah itu ada tujuh, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengadakan staf, mengarahkan/orientasi sasaran, mengoordinasi, memantau dan menilai/evaluasi. Melalui kegiatan perencanaan, terjawablah beberapa pertanyaan: apa yang akan, apa yang seharusnya dan apa yang sebaiknya? Hal ini tentu berkaitan dengan perencanaan reguler, teknis-opsional dan perencanaan strategis (jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang). Kepala sekolah mulai menggarap bidang sasaran yang mungkin sebelumnya sudah dikaji secara bersama-sama.

Dalam kegiatan perencanaan, garapan bidang sasaran itu dibagi, dipilah, dikelompokkan serta diprioritaskan. Pusat perhatian dan pemikiran tertuju kepada

pertanyaan: Bagaimana membagi, memilah dan mengelompokkan sasaran itu sehingga dapat diselesaikan? Tentu saja atas hasil pertimbangan partisipatif yang menghengkangkan persepsi keliru mengenai "meeting sama dengan pemberitahuan". Pada kegiatan selanjutnya yaitu pengadaan staf, yang dilakukan adalah berpikir tentang siapa yang diperlukan dan dipercayakan dalam bidang garapan itu masing-masingnya setelah dipilah-pilah dan diprioritaskan. Adakah dan siapakah orangnya dan bagaimana mengikutsertakannya? Pertanyaan mengenai kejelasan yang harus mengarahkan dan dari siapa pengarahan/petunjuk itu didapatkan dilakukan pada tahap pengarahan/orientasi sasaran. Apa yang harus diberitahukan? Bagaimana mengerjakannya? Kapan mulai dan kapan selesai?

Kemudian dalam tahap pengkoordinasian yang harus dilakukan Adalah menjadwalkan waktu pengerjaannya agar masing-masing bagian dapat mulai dan selesai pada waktunya. Di sini ada keharusan bagi yang disertai tugas menggarap bagian-bagian tertentu kembali mempertanyakan kapan harus mulai dan kapan harus mempertanggungjawabkannya. Mereka harus memperhitungkan secara matang dan tepat mengenai waktu yang harus digunakan selama proses garapan berlangsung. Hal ini bukan berarti kalau terkejar *deadline* maka pekerjaan harus urak-urakan.

Kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana proses pengerjaan terlaksana sesuai rencana, cara, hasil dan waktu penyelesaian. Kegiatan ini dapat dipantau agar memperoleh informasi perkembangan yang aktual. Antisipasi pun bisa dilakukan terhadap hal-hal yang tak sesuai dengan rencana. Untuk penilaian atau evaluasi, kepala sekolah dapat memperoleh kesesuaian rencana dengan realitas melalui eksplorasi pertanyaan-pertanyaan. Apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang di rencanakan? Adakah perbaikan yang dapat dilakukan? Pada tahap ini kepala sekolah dapat memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi dan pembinaan bagi mereka yang gagal atau kurang berprestasi. Sangat lucu kalau supervisi kepala sekolah hanyalah kewajiban dari Diknas/ Depag dan hasilnya digunakan sebagai alasan pemecatan bagi rekan-rekannya.

Seorang manajer, kepala sekolah bertanggung jawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di sekolah adalah menggarap rencana dengan benar

lalu mengerjakannya dengan benar pula. Oleh karena itu, visi dan misi sekolah harus dipaharni terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan. Hanya dengan itulah kepala sekolah dapat membuat prediksi dan merancang langkah antisipasi yang tepat sasaran. Selain itu, diperlukan suatu unjuk profesional yang kelihatan remeh tetapi begitu urgen, seperti kemahiran menggunakan filsafat pendidikan, psikologi, ilmu kepemimpinan serta antropologi dan sosiologi.

Tugas dan tanggung jawab yang pertama dan utama dari para pimpinan sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya. Seorang pimpinan sekolah harus dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Efektivitas MBS di sini adalah bagaimana MBS dapat berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Keterampilan Kepala Sekolah

Kesempatan untuk mengembangkan sebuah sekolah hingga menjadi sebuah sekolah efektif kiranya membutuhkan kreativitas kepemimpinan yang memadai. Terkait dengan itu, Pidarta (dalam Mulyono, 2008) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Selain itu, dia juga mengemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) Senantiasa belajar dari

pekerjaan sehari-hari, terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya. (2) Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana. (3) Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan. (4) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain. (5) Berpikir untuk masa yang akan datang. (6) Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.

Selain itu, pimpinan sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan, serta motivasi para guru dan pekerja lain. Kreativitas kepemimpinan semacam itu dapat terlihat atau muncul manakala para pemimpin sekolah mampu dan mau melakukan perubahan tentang cara dan metode yang mereka pergunakan untuk memanageri sekolah.

Kesimpulan

Tugas dan tanggung jawab yang pertama dan utama dari pimpinan sekolah adalah menciptakan sekolah yang ia pimpin menjadi semakin efektif, yaitu tercapainya tujuan sekolah secara maksimal

Owen (1987) menyimpulkan empat gaya kepemimpinan efektif dalam teori dimensi Reddin, yaitu: (1) *Executive*, gaya menunjukkan adanya perhatian baik pada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok; (2) *Developer*, gaya yang memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan; (3) *Benevolent autocrat*, gaya yang memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan. (4) *Bureaucrat*, gaya yang memberikan perhatian minimal pada keduanya, baik pada tugas maupun hubungan.

Gaya kepemimpinan partisipatif ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan partisipatif benar-benar memperhatikan kesejahteraan guru dan karyawan, dan berupaya untuk mengembangkan potensi mereka agar dapat mencapai pertumbuhan secara maksimal, baik pertumbuhan pribadi (*personal growth*) maupun pertumbuhan jabatan (*professional growth*).

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya, baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun karyawan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih banyak mempercayakan kepada guru dan karyawan untuk mengorganisir pekerjaannya masing-masing. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kepala sekolah berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru dan karyawan, dan tetap melakukan pengawasan dalam proporsi yang memadai.

Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Selain itu, pimpinan sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan, serta memotivasi para guru dan tenaga edukatif lainnya.

Daftar Rujukan

- Barnard, Chester. 1994. *The Functions of The Executive*: Fourth Edition. Harvest University Press. Cambridge.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. 1990. *The Managerial Grid*. 9th Edition. Austin, TX: Scientific Methods.
- Cartwright, Darwin, and Alvin Zander. 1990. *Group Dynamics : Research and Theory*. 13th Edition. Evanston. ILS Row Peterson and Company.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Fiedler, Fred. 1994. *A. Theori of Leadership Effectiveness*. 8th Edition. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Hoy, Wayne K., and Gedil G. Miskel. 1992. *Educational Administration : Theory, Research*. 6th Edition. New York, Holt, Rinehard and Winston.

- Likert. 1990. *New Patterns of Management*. 7th Edition. New York: Mc Graw Hill Book Company
- Oliva, Peter F. 1993. *Supervision for Today's Schools*. 12th Edition. New York and London : Longman.
- Owens, R.G. Owens. 1991. *Organizational Behavior In Education*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall Internasional, Inc.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I. Jakarta: Prenhallindo.
- Reddin, William J. 1993. *Managerial Effectiveness*. 15th Edition. New York: McGraw-Hill Book Company
- Strauss, George, and Leonard R. Sayless. 1996. *Personnel The Human Problems of Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sutisna O, 1979. *Supervise dan Administrasi Pendidikan*, Bandung: Jammars
- Thierauf, Robert J , Robert C Klekamp, and Daniel Geeding, 1990. *Management Principles and Practise: A Contigency and Questionnaire Approach*. 13th Edition. New York: John Willey and Sons.
- Wenrich, 1974. *Leadership in Administration of Vocational and Technical Education*. Columbus, Ohio : Charles Merril.
- Yukl, Gary A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo