

## GAYA KEPEMIMPINAN DAN UPAYA PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Zainuddin Al-Haj Zaini

STAIN Jember

Jl. Jum'at 94 Mangli Jember

e-mail: zain-basya@yahoo.com

### Abstrak

*Lembaga pendidikan dikatakan bermutu ketika kondisi in-put, proses, out-put dan out-come-nya baik atau memuaskan. Namun hal tersebut tidak akan tercapai tanpa peran aktif seorang pemimpin atau gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Karena pemimpin adalah orang pertama dan figur utama dalam komunitas lembaga tersebut serta ujung tombak untuk menjadikan lembaga pendidikan bermutu tinggi. Pengertian mutu dalam konteks pendidikan adalah mengacu pada masukan (in-put), proses, hasil (out-put) dan out-come-nya. Mutu in-put dapat dilihat dari beberapa sisi, yaitu pertama, kondisi baik atau tidaknya SDM in-put-nya. Kedua, memenuhi atau tidaknya sarana dan prasarananya. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, misalnya: peraturan, struktur organisasi, job description-nya dan lain-lain. Keempat, mutu masukan berupa harapan dan kebutuhan, seperti visi misi dan cita-cita. Sedangkan, hal-hal yang termasuk dalam mutu proses pembelajaran adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan dan lain-lain dari subyek selama memberikan dan menerima jasa pelayanan. Hasil (out-put) pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik. Diluar kerangka itu, mutu out-put dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh oleh peserta didik pada saat ia menjalani proses belajar mengajar.*

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Peningkatan, Mutu Sekolah

### Pendahuluan

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah ...." yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan peserta didiknya. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas bawahan dan yang menentukan irama sekolah.<sup>1</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sehingga ia diharuskan memiliki kemampuan *leadership* yang baik. Sebab kepemimpinan sekolah yang baik adalah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia, sehingga kepala

<sup>1</sup> Lipham James H, et. al., *The Principals Concept, Competencies and Cases* (Logman 1560 Broadway, N, Y 10036), 1.

sekolah juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan.<sup>2</sup> Veithzal Riva'i memberikan pengertian gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.<sup>3</sup> Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Diantara gaya kepemimpinan tersebut antara lain: a) gaya kepemimpinan otokratif, b) tipe atau gaya *laissez faire*, c) gaya kepemimpinan demokratis, dan e) gaya kepemimpinan permisif.<sup>4</sup>

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan ujung tombak untuk menjadikan mutu sekolah yang baik dan karena kepala sekolah adalah orang yang pertama dan utama yang menjadi figur dalam komunitas lembaga tersebut.

### Pengertian Kepemimpinan

Menurut Stogdil sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* membuat kesimpulan bahwa: "*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*"<sup>5</sup> kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku, kepribadian, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari yang lain tentang legitimasi pengaruh.

Dalam satu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, mengemukakan: "*leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*"<sup>6</sup>

Untuk mendapatkan gambaran tentang arti kepemimpinan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli. D. E. Mc Farland mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M. Piffner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengorganisasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai

<sup>2</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 48.

<sup>3</sup> Veithzal Riva'i, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Rajawali Press, 2002), 64.

<sup>4</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, 48

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 17.

<sup>6</sup> Ibid., 17.

tujuan yang diinginkan. Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Robbin mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.<sup>7</sup> Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>8</sup>

Beberapa definisi tersebut memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengorganisasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Aktifitas kepala sekolah antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktifitas kepala sekolah dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
- d. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perorangan) untuk membuat perkara baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.
- e. Pemimpin selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dan individu atau kelompok dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
- f. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain atau keduanya.

Kepemimpinan dalam Islam sudah muncul sejak Allah swt menciptakan manusia yang pertama di muka bumi ini yakni Adam dan Hawa yang merupakan khalifah pertama. Sebelum penciptaan, terjadi gesekan antara Allah dan malaikat yang kurang percaya dengan kredibilitas manusia yang dijadikan *khalifah fil ardi* oleh Allah swt. Sebagaimana dalam surat Al-Baqarah disebutkan:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنۢ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ



“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. mereka berkata: mengapa

<sup>7</sup> Stephen P. Robbin, *Perilaku Organisasi* (Bandung: PT Raja Grafindo), 163.

<sup>8</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Asmara, 2007), 204.

Engkau hendak menciptakan (khalifah) di muka bumi itu yang akan membuat kerusuhan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau. Tuhan berfirman: "sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".<sup>9</sup>

Dalam perspektif Islam masing-masing individu baik laki-laki dan perempuan adalah pemimpin, sebagaimana hadits Nabi Muhammad saw.

كلکم راع وکلکم مسئول عن رعیتہ ... (رواه البخاری)

"Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu itu..." (H.R Bukhari)<sup>10</sup>.

Selain itu, dalam memimpin harus senantiasa mengambil keputusan dan bertindak secara benar, tidak ceroboh, dan tidak menuruti hawa nafsu. Sebagaimana firman Allah:

... فَأَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ

...Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah.<sup>11</sup>

### Tipe atau Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang menandai ciri seseorang.<sup>12</sup> Sebagaimana banyak definisi tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan memiliki definisi yang bervariasi. Nurkholis memberikan definisi berdasarkan pengertian tersebut sebagai sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas pimpinannya.<sup>13</sup> Selanjutnya ia menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>14</sup>

Miftah Toha memberikan pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.<sup>15</sup> Veithzal Riva'i memberikan pengertian gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.<sup>16</sup> Definisi lain menjelaskan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya.<sup>17</sup>

Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan dalam upaya mempengaruhi orang lain demi pencapaian suatu tujuan organisasi. Pada prinsipnya gaya kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satu gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam

<sup>9</sup> Al-Qur'an, 2: 30.

<sup>10</sup> Al-Bukhari, *Shahih Al-Bukhari*, al-Maktabah al-Syamiah, 3/414, 5/30.

<sup>11</sup> Al-Qur'an, 38: 26.

<sup>12</sup> Kasima, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Kartika, 1997),186.

<sup>13</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2005), 167.

<sup>14</sup> *Ibid*, 167.

<sup>15</sup> Miftah Toha, *Prilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1994),51.

<sup>16</sup> Veithzal Riva'i, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Rajawali Press), 64.

<sup>17</sup> Anastasia Fandy Tjptouo, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2001), 161.

situasi organisasi. Para ahli menyatakan bahwa tidak ada kepemimpinan yang baik untuk segala situasi, sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda.<sup>18</sup> Karena itu aspek penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting dari pada persoalan kemampuan sehingga pemimpin memperlakukan semua unsur personel secara manusiawi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan. Berikut ini adalah beberapa bentuk gaya kepemimpinan:<sup>19</sup>

### **Gaya Kepemimpinan Otokratik**

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa "aku" yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika perilaku dan sikap ini ditampilkan oleh pemimpin, lahirlah yang disebut kepemimpinan otokratik atau kepemimpinan yang otoriter. kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, bekerja keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat. Pemimpin otokratik memiliki ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin,
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- 3) Bekerja keras, disiplin tinggi, dan tidak kenal lelah;
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja;
- 5) Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah;
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.<sup>20</sup>

### **Tipe Atau Gaya Laissez Faire**

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinan. Tipe ini diartikan sebagai memberikan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin model ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota kelompok tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin.

Pemimpin dengan tipe ini sangat sedikit menggunakan kekuasaannya, tetapi memberikan suatu tingkatan kebebasan yang tinggi terhadap bawahan. Struktur organisasi dalam tipe kepemimpinan ini tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terserah dan tanpa pengawasan dari pemimpin.

---

<sup>18</sup>Kartini Katono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 83.

<sup>19</sup>Purwanto, *Administrasi*, 48.

<sup>20</sup>Danim, *Visi Baru*, 212-213.

### **Tipe atau Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari oleh dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Oteng Sutrisno mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memainkan "peran permisif". Istilah permisif yang berasal dari bahasa Inggris *permissive* diartikan mengizinkan. Istilah ini hendaknya tidak diartikan serba boleh sehingga tidak demokratis lagi, tetapi diartikan sebagai fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok melalui partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan, dan pengarah kegiatan.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi, kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Ciri dari kepemimpinan demokratis antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi,
- 2) Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integrasi harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawas.
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.<sup>21</sup>

### **Tipe atau gaya kepemimpinan permisif**

Kata permisif bisa bermakna serba bisa boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya dan apatis. Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalil untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh, dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur dan tidak konsisten. Ciri pemimpin yang permisif antara lain;

- 1) Tidak ada pandangan yang kuat dan kepercayaan yang rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran
- 3) Lambat dalam membuat keputusan
- 4) Banyak mengambil muka kepada bawahan
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.<sup>22</sup>

Dari beberapa gaya kepemimpinan di atas, tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi dan kondisi suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (kontekstual). Suatu ketika kepala sekolah dapat bertindak otoriter apabila situasi sekolah telah mengarah pada anarkisme akibat kebebasan dari bawahan tanpa diikuti rasa tanggung jawab.

<sup>21</sup>Ibid, 215-216.

<sup>22</sup>Danim, *Vita Baru*, 214.

Tipe atau gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anggota kelompok. Secara teoritis, telah banyak dikenal tipe atau gaya kepemimpinan sebagaimana yang telah diuraikan di atas. Namun gaya mana yang terbaik tidaklah mudah untuk ditentukan, terdapat beberapa pendekatan atau teori. Wahjosumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, mengelompokkan kedalam empat macam pendekatan yaitu;<sup>23</sup>

- a) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)
- b) pendekatan sifat (*trait approach*)
- c) pendekatan perilaku (*behavior approach*)
- d) pendekatan situasional (*situasional approach*)

*Pertama*, pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*). Menurut pendekatan ini dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut pada bawahan. Pendekatan ini menekankan pada sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin berkaitan dengan keberhasilan pemimpin menimbulkan berbagai pertanyaan, yaitu ada pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, bagaimana pemimpin yang berhasil melaksanakan dan menggunakan kewibawaan secara optimal bagi seorang pemimpin.

*Kedua*, pendekatan sifat yaitu menjelaskan bahwa memahami keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi pemimpin. Sifat ini antara lain intelektual yang baik, hubungan sosial yang baik, kemampuan emosional, kemampuan berkorban, kesabaran dan sebagainya. Menurut GR. Terry sebagaimana dikutip Nanang Fatah dalam bukunya *Landasan Manajemen Pendidikan*<sup>24</sup> menjelaskan, bahwa ciri-ciri pemimpin yang berhasil adalah memiliki kekuatan, kestabilan emosional, kemampuan hubungan manusia, ketrampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis. Sementara itu, Robbin menyatakan tentang kelemahan pendekatan sifat ini, bahwa sifat-sifat sendiri masih belum cukup untuk menjelaskan soal kepemimpinan. Kelemahan utamanya adalah sifat-sifat tersebut mengabaikan faktor keadaan. Memiliki sifat yang sesuai hanya mampu menjadikan seseorang menjadi sedikit mendekati sosok seorang pemimpin yang efektif.<sup>25</sup>

*Ketiga*, pendekatan perilaku yaitu pendekatan yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari pada tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Alasannya sifat seseorang relative sukar untuk didefinisikan. Pendekatan perilaku (*behavior approach*) merupakan pendekatan yang mendasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinannya yang dilakukan oleh pemimpin bersangkutan. Sifat dan gaya kepemimpinan ini tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin ini memerintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.<sup>26</sup> Menurut

<sup>23</sup> Wahjosmidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tujuan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002),19. Lihat pula: Robbin, *Perilaku Organisasi*, 164.

<sup>24</sup> Nanang fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 89.

<sup>25</sup> Robbin, *Perilaku Organisasi*, 165.

<sup>26</sup> Diantara teori yang berdasarkan pendekatan perilaku adalah teori Tannebaum dan Schmid Studi Kepemimpinan Universitas Ohio, Studi Kepemimpinan Likert. Untuk lebih jelas, lihat Mulyasa,

Robbin ada hal yang terabaikan dalam pendekatan ini yaitu faktor keadaan yang mempengaruhi suatu keberhasilan atau kegagalan. Selain itu, pernyataan umum tidak dapat dibuat karena hasilnya bervariasi pada keadaan-keadaan yang berbeda.<sup>27</sup>

*Keempat*, pendekatan situasional yaitu bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Pendekatan ini timbul karena model kepemimpinan sebelumnya tidak bisa memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan.

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang paling efektif untuk diterapkan pada situasi dan kondisi dalam organisasi. Menurut Veithzal Rivai yang mengikuti pendapat pakar manajemen modern berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang mampu menyatukan tiga variabel situasional yaitu hubungan pemimpin dan anggota, struktur organisasi, serta posisi kekuasaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah jika posisi kekuasaan itu moderat. Lebih lanjut ia mengakui bahwa dalam manajemen modern, gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk dikembangkan adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif atau fasilitatif serta *involvement-oriented style* yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan pegawai.<sup>28</sup> Namun demikian para pakar manajemen lain memasukkan kepemimpinan transformational sebagai kepemimpinan yang efektif. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformational. Dikatakan oleh Bass dan Avolio sebagaimana dikutip oleh Tony Bush:

*"many research studies have been completed in bussiness, industry, government, military, educational institutions and non profit organizations all of them showing that transformational leadership ... were more effective and satisfying s leaders than transtactional leaders, alibning the best of leaders frequently do some of the latter but more of former"*<sup>29</sup>

Dikatakan bahwa telah banyak penelitian dan studi yang dilakukan yang mencakup bisnis, industri, pemerintah, militer, institusi pendidikan, dan organisasi-organisasi non profit. Kesemuanya itu menunjukkan bahwa para pemimpin transformational adalah lebih efektif dan memuaskan daripada pemimpin transaksional. Yang terakhir sebenarnya baik, namun lebih baik yang pertama. Kepemimpinan transformational tidak hanya mengandalkan karisma personalnya, tapi seorang pemimpin harus mencoba memberdayakan sifatnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.<sup>30</sup>

Kepemimpinan transformational berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, asas kedemokrasian, dan transparan yang oleh karenanya perlu untuk diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen

*Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 109-112.

<sup>27</sup> Robbin, *Perilaku Organisasi*, 168-169.

<sup>28</sup> Rivai, *Kepemimpinan*, 68-69.

<sup>29</sup> Tony Bush, Marianne Coleman, *Leadership And Strategic Management In Educational* (California: Sage Publications, 2000), 23.

<sup>30</sup> *Ibid.*, 22.

berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pembaharuan pendidikan lain.

### Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan fungsi inti dari aktifitas manajemen di sekolah. melalui pola kepemimpinan yang efektif, aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan dapat berjalan dengan baik. Karena itu secara manajerial kepala sekolah dituntut untuk mampu mengelola sekolah agar berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu. Kepala sekolah dituntut mampu menggerakkan potensi sumber daya guru secara optimal dan membina hubungan interaktif antar mereka agar tercipta suasana komunikatif, bergairah dan produktif. Demikian pula, kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan dalam menumbuhkan daya kreatifitas, disiplin dan semangat belajar siswa. Dengan demikian, kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak bagi optimalisasi segala sumber daya sekolah, sehingga amat mudah diprediksi bahwa kualitas sekolah mencerminkan pula kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, memerlukan adanya gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda bergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

### Daftar Pustaka

- Al-Bukhari, *Shahih Al-Bukhari*, al-Maktabah al-Syamilah.
- Bush, Tony Marianne Coleman, *Leadership And Strategic Management In Educational* (Calivornia: Sage Publicaions, 2000).
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Askara, 2007).
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000).
- James, Lipham, H, et. al.; *The Principalships Concept, Competencies and Cases* (Logman 1560 Broadway, N, Y 10036)
- Kasima, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Kartika, 1997)
- Katono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006).
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003)
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2005).

- Purwanto, Nglim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002).
- Riva'i, Veithzal, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Rajawali Press, 2002)
- Robbin, Stepen P., *Perilaku Organisasi* (Bandung: PT Raja Grafindo, 2002).
- Tjiptono Fandy, Anastasia, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2001).
- Toha, Miftah, *Prilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1994).
- Wahjosmidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002)