

Lia Yuliana

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

Pendidikan memiliki peran penting dalam mewujudkan cita-cita nasional yakni pencapaian keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia, untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, maka diperlukan instrumen bersinergis satu dengan lainnya sehingga menjadi satu kesatuan. Salah satu instrumen penting di tingkat mikro adalah kepala sekolah sebagai top management di tingkat satuan pendidikan. Buku ini merupakan buku “referensi” untuk masyarakat umum, pemerhati pendidikan dan praktisi pendidikan. Buku ini mudah dipahami, dibahas secara komprehensif terdiri dari 7 (tujuh) rumusan masalah yaitu: (1) Bagaimanakah pengertian dan filsafat kepemimpinan? (2) Bagaimanakah teori kepemimpinan? (3) Bagaimanakah model-model kepemimpinan? (4) Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah penggerak? (5) Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah? (6) Bagaimanakah realitas kepemimpinan sekolah? (7) Bagaimanakah implementasi kepemimpinan dalam program sekolah?

Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang komprehensif, di samping harus memiliki performance gaya kepemimpinan yang baik. Kepala sekolah harus selalu mendorong semua warga sekolah dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun lulusan yang dihasilkan.

Sekolah mampu menciptakan dan meningkatkan mutu oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang ideal dan efektif untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara substantif. Kepemimpinan kepala sekolah efektif menciptakan kreativitas, memberi semangat dan motivasi, memikirkan program-program kerja sekolah, memperhatikan sumber daya manusia, dan proaktif, membangun karakter, budaya dan iklim sekolah, bekerja sama dengan masyarakat, kepemimpinan yang efektif.

ISBN 978-602-498-219-5



9 786024 982195



Jl. H. Affandi (Jl. Gejayan), Gg. Alamanda,
Kompleks FT-UNY,
Kampus Karangmalang, Yogyakarta,
Kode Pos: 55281, Telp. (0274) 589346,
unypress.yogyakarta@gmail.com

Lia Yuliana

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

Lia Yuliana



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

Pasal 2

Undang-Undang ini berlaku terhadap:

- a. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait warga negara, penduduk, dan badan hukum Indonesia;
- b. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia yang untuk pertama kali dilakukan Pengumuman di Indonesia;
- c. semua Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dan pengguna Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia dengan ketentuan:
 1. negaranya mempunyai perjanjian bilateral dengan negara Republik Indonesia mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait; atau
 2. negaranya dan negara Republik Indonesia merupakan pihak atau peserta dalam perjanjian multilateral yang sama mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait.

**BAB XVII
KETENTUAN PIDANA**

Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

Lia Yuliana



2021

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

Oleh:

Lia Yuliana

ISBN: 978-602-498-219-5

Edisi Pertama, Januari 2021

Diterbitkan dan dicetak oleh:

UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY

Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 – 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2021 Lia Yuliana

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Penyunting Bahasa : Hartono

Desain Sampul : Petewe

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Perpustakaan Nasional RI: Katalog dalam Terbitan (KdT)

Lia Yuliana

Kepemimpinan kepala sekolah efektif/ penulis, Lia Yuliana; editor, Hartono,--

Sleman: Universitas Negeri Yogyakarta Press (UNY Press), 2021

xiv + 115 hlm; 15 x 23 cm

ISBN: 978-602-498-219-5

1. Manajemen dan Organisasi Sekolah. I. Judul. II. Lia Yuliana. III. Hartono.

371.201 2

Kata Pengantar

Pendidikan nasional di era revolusi industri 4.0, memerlukan kecakapan kepemimpinan secara komprehensif karena tantangan lebih kompleks yang akan dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melakukan pendekatan-pendekatan baru, inovasi, ide kreatif dan strategi dalam pencapaian tujuan di masa yang akan datang; analisa lingkungan internal dan eksternal, untuk mengidentifikasi cara-cara dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

Kepala sekolah memiliki tugas, fungsi dan tanggung jawab yang sangat besar dalam mencapai tujuan sekolah, sebagai *leader* yang bertanggung jawab penuh atas maju mundurnya sebuah lembaga sekolah dan mempunyai peran penting di tingkat sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah secara terprogram yang dapat meningkatkan kinerja sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah juga harus memiliki visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan, mendelegasikan tugas dan wewenang secara professional dan proporsional, cekatan, cerdas, sabar, serta memberikan layanan prima.

Buku referensi ini sangat bermanfaat dan mudah dipahami pembaca yaitu masyarakat umum, praktisi pendidikan karena disajikan secara praktis, komprehensif, menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu melalui kepemimpinan kepala sekolah efektif secara totalitas.

Semoga buku ini dapat menjadikan referensi kepemimpinan kepala sekolah dan menciptakan kinerja kepala sekolah yang secara terus menerus berdampak langsung adanya peningkatan kualitas pembelajaran dengan tercapainya tujuan pembelajaran mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara kualitas, efektif dan efisien.

Yogyakarta, 2 Januari 2021

Lia Yuliana

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Rumusan Masalah dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif	2
B. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah	2
BAB II PENGERTIAN DAN FILSAFAT KEPEMIMPINAN.....	5
A. Pengertian Kepemimpinan.....	5
1. Pengertian Kepemimpinan menurut Moedjiono.....	6
2. Pengertian Kepemimpinan menurut Barker	6
3. Pengertian Kepemimpinan menurut Carter, Ulrich, & Goldsmith	6
4. Pengertian Kepemimpinan menurut <i>National College for School Leadership</i> (NCSL).....	7
5. Pengertian Kepemimpinan menurut Simerson & Venn.....	7
6. Pengertian Kepemimpinan menurut Vroom & Jago.....	8
7. Pengertian Kepemimpinan menurut Bass & Bass	8
8. Pengertian Kepemimpinan menurut Yukl	8
9. Pengertian Kepemimpinan menurut McShane, Steven, & Von.....	9
10. Pengertian Kepemimpinan menurut Kreitner	9
11. Pengertian Kepemimpinan menurut Nwaeke & Akenbor	9
12. Pengertian Kepemimpinan menurut Hasibuan.....	10
13. Pengertian Kepemimpinan menurut Terry	10
14. Pengertian Kepemimpinan menurut Lunenburg & Ornstein	10
15. Pengertian Kepemimpinan menurut Badeni	11
16. Pengertian Kepemimpinan menurut Griffin & Gregory ...	11
17. Pengertian Kepemimpinan menurut Osborne.....	11
18. Pengertian Kepemimpinan menurut Robbins & Judge	12
19. Pengertian Kepemimpinan menurut Silva	12
20. Pengertian Kepemimpinan menurut Renz & Herman.....	12

B. Filsafat Kepemimpinan	13
1. Prinsip Utama Kepemimpinan	13
2. Variabel dalam Kepemimpinan	16
3. Proses dalam Kepemimpinan	17
Kesimpulan	22
BAB III TEORI KEPEMIMPINAN.....	23
A. <i>Contingency Theory</i> (Teori Kontingensi)	24
1. <i>Fiedler's Contingency Theory</i> (Teori Kontingensi Fiedler)	25
2. <i>Path-Goal Theory</i> (Teori Jalur-Tujuan).....	28
B. <i>Synergistic Leadership Theory</i> (Teori Kepemimpinan Sinergis).....	32
1. <i>Beliefs, Attitudes, and Values</i> (Keyakinan, Sikap, dan Nilai)	33
2. <i>Leadership Behavior</i> (Perilaku Kepemimpinan)	34
3. <i>External Forces</i> (Kekuatan Eksternal).....	34
4. <i>Organizational Structure</i> (Struktur Organisasi)	35
C. <i>Leader-Member Exchange Theory</i> (Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota).....	35
D. <i>Reciprocal Influence Theory</i> (Teori Pengaruh Timbal Balik).....	37
1. <i>Leader Consideration</i> (Pertimbangan Pemimpin).....	38
2. <i>High Initiating Structure</i> (Struktur Awal yang Tinggi).....	38
3. <i>Low-Performing Subordinates</i>	38
4. <i>High Leader Positive Reward</i>	38
Kesimpulan	39
BAB IV MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN	40
A. Model Kepemimpinan <i>The Iowa Studies</i>	41
1. <i>Authoritarian Leadership</i> (Kepemimpinan Otoriter)	41
2. <i>Democratic Leadership</i> (Kepemimpinan Demokratis)	41
3. <i>Laissez-Faire Leadership</i> (Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>) ..	42
B. Model Kepemimpinan <i>The Ohio State Studies</i>	44
C. Model Kepemimpinan <i>The Michigan Studies</i>	46
D. Model Kepemimpinan <i>Leadership Grid</i>	48
1. <i>9,1 Authority-Obedience</i> (9,1 Otoritas-Kepatuhan)	48
2. <i>1,9 Country Club Management</i> (1,9 Manajemen Country Club)	48
3. <i>1,1 Impoverished Management</i> (1,1 Manajemen yang Minimal)	49
4. <i>5,5 Organization Man Management</i> (5,5 Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi).....	49

5.	<i>9,9 Team Management (9,9 Manajemen Tim)</i>	49
E.	Model Kepemimpinan Osborne.....	50
1.	<i>Affiliate (Afiliatif)</i>	50
2.	<i>Coercive (Koersif)</i>	51
3.	<i>Authoritative (Otoritatif)</i>	51
4.	<i>Democratic (Demokratis)</i>	51
5.	<i>Determination (Determinasi)</i>	52
6.	<i>Training (Pelatihan)</i>	52
F.	Model Kepemimpinan Bass.....	52
1.	<i>Laissez-Faire</i>	53
2.	<i>Passive Management by Exception</i>	53
3.	<i>Active Management by Exception</i>	53
4.	<i>Contingent Reward</i>	54
5.	<i>Individualized Consideration</i>	54
6.	<i>Idealized Influence</i>	55
7.	<i>Intellectual Stimulation</i>	55
8.	<i>Inspirational Motivation</i>	55
	Kesimpulan.....	56

BAB V KPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PENGGERAK ...58

A.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Manajerial.....	58
1.	Pengertian Manajerial	58
2.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Manajerial.....	58
B.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Pengembangan Kewirausahaan.....	59
1.	Pengertian Kewirausahaan	59
2.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Pengembangan Kewirausahaan	61
C.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan	61
1.	Pengertian Supervisi	61
2.	Pengertian Guru	61
3.	Pengertian Tenaga Kependidikan.....	62
4.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan.....	62
	Kesimpulan	63

BAB VI	KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....	64
A.	Konsepsi Kepala Sekolah.....	64
1.	Konsep Kepala Sekolah.....	65
2.	Tugas Kepala Sekolah	69
3.	Fungsi Kepala Sekolah.....	69
4.	Panduan Kepala Sekolah	71
5.	Keterampilan Kepala Sekolah.....	72
B.	Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	73
1.	Keteladanan Kepala Sekolah.....	73
2.	Kepemimpinan Pembelajaran.....	79
3.	Kepemimpinan Manajerial	80
4.	Kepemimpinan Sosial Budaya	83
C.	Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif	84
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif menurut Yukl	84
2.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif menurut Nwaeke & Akenbor.....	85
3.	Kriteria Kepala Sekolah Efektif	86
	Kesimpulan	87
BAB VII	REALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	88
A.	Kepemimpinan Sekolah Dasar	88
1.	Konsep Pendidikan Dasar	88
2.	Bentuk-Bentuk Pendidikan Dasar	89
3.	Contoh Kepemimpinan Sekolah Dasar.....	90
B.	Kepemimpinan Sekolah Menengah.....	91
1.	Konsep Pendidikan Menengah.....	91
2.	Bentuk-Bentuk Pendidikan Menengah.....	92
3.	Contoh Kepemimpinan Sekolah Menengah	93
	Kesimpulan	94
BAB VIII	IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DALAM PROGRAM SEKOLAH	95
A.	Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Mutu Pendidikan.....	96
1.	Konsep Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.....	96
2.	Implementasi Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Mutu Pendidikan.....	96
B.	Kepemimpinan dalam Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	97
C.	Kepemimpinan dalam Program Pembaharuan Sekolah.....	98

D. Kepemimpinan dalam Program Pengembangan dan Peningkatan Seni Tradisional Jenjang SD, SMP, dan SMA di Provinsi Jawa Timur.....	99
E. Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Kompetensi Guru.....	100
1. Konsep Kompetensi Guru	100
2. Implementasi Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Kompetensi Guru.....	101
F. Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)....	101
G. Kepemimpinan dalam Program Pengembangan Sekolah Efektif	102
Kesimpulan	103
 BAB IX PENUTUP	 104
 DAFTAR PUSTAKA.....	 106
BIODATA PENULIS	114

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Model Kepemimpinan <i>The Iowa Studies</i>	43
Tabel 6.1 Beberapa Kegiatan Kepala Sekolah	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengertian Kepemimpinan menurut Para Ahli	5
Gambar 2.2	Enam Prinsip Utama Kepemimpinan	13
Gambar 2.3	Variabel dalam Kepemimpinan	16
Gambar 2.4	Proses dalam Kepemimpinan	17
Gambar 2.5	Ciri Proses Kepemimpinan	20
Gambar 3.1	Teori-Teori Kepemimpinan	23
Gambar 3.2	Teori Kontingensi	24
Gambar 3.3	Tiga Faktor Situasional	26
Gambar 3.4	Komponen Struktur Tugas	27
Gambar 3.5	Empat Tipe Kepemimpinan	29
Gambar 3.6	Tiga Karakteristik Anggota	31
Gambar 3.7	Teori Kepemimpinan Sinergis	33
Gambar 3.8	Pengaruh <i>Reciprocal Influence Theory</i>	37
Gambar 4.1	Model-Model Kepemimpinan	40
Gambar 4.2	Model Kepemimpinan <i>The Iowa Studies</i>	41
Gambar 4.3	Model Kepemimpinan <i>The Ohio State Studies</i>	45
Gambar 4.4	Model Kepemimpinan <i>The Michigan Studies</i>	47
Gambar 4.5	Model Kepemimpinan <i>Leadership Grid</i>	48
Gambar 4.6	Model Kepemimpinan Osborne	50
Gambar 4.7	Model Kepemimpinan Bass	52
Gambar 5.1	Ilustrasi Kewirausahaan	59
Gambar 6.1	Ilustrasi Kepala Sekolah	64
Gambar 6.2	Konsep Kepala Sekolah	65
Gambar 6.3	Fungsi Kepala Sekolah	69
Gambar 6.4	Tiga Panduan bagi Kepala Sekolah	71
Gambar 6.5	Keteladanan Kepala Sekolah Day	74
Gambar 6.6	Keteladanan Kepala Sekolah Kouzes & Posner	75
Gambar 6.7	Keteladanan Kepala Sekolah	77
Gambar 6.8	Keteladanan Kepala Sekolah Ki Hajar Dewantoro	78
Gambar 6.9	Konsep Kepemimpinan Manajerial	81
Gambar 6.10	Hal-Hal dalam Kepemimpinan Manajerial	82
Gambar 6.11	Kriteria Kepala Sekolah Efektif	86

Gambar 7.1	Bentuk-Bentuk Pendidikan Dasar	89
Gambar 7.2	Bentuk-Bentuk Pendidikan Menengah	91
Gambar 8.1	Ilustrasi Kepemimpinan dalam Program Sekolah	95
Gambar 8.2	Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu	96
Gambar 8.3	Kepemimpinan dalam Pembaharuan Sekolah	99
Gambar 8.4	Empat Kompetensi Utama Guru	100

BAB I

PENDAHULUAN

Kepala sekolah sebagai orang nomor satu di sekolah, memiliki fungsi strategis sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan guru dan staf. Tantangan yang dihadapi sekolah sangat kompleks maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

Kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan melakukan analisis lingkungan secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Hal ini sangat diperlukan karena kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu dalam memimpin guru dan staf untuk melaksanakan tugas-tugas secara profesional. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam menggunakan kewenangan yang diberikan dalam memimpin satuan pendidikan sehingga dapat merencanakan dan melaksanakan program-program secara efektif dan efisien. Kewenangan ini berhubungan dengan tanggung jawab kepala sekolah sebagai *top management* pada satuan pendidikan yang dipimpinnya.

A. Rumusan Masalah dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif

Berdasarkan beberapa hal di atas, maka aspek serta ruang lingkup yang menjadi kajian dalam buku ini dan dicantumkan sebagai rumusan masalah di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah pengertian dan filsafat kepemimpinan?
2. Bagaimanakah teori kepemimpinan?
3. Bagaimanakah model-model kepemimpinan?
4. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah penggerak?
5. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah?
6. Bagaimanakah realitas kepemimpinan sekolah?
7. Bagaimanakah implementasi kepemimpinan dalam program sekolah?

Rumusan masalah tersebut digunakan sebagai acuan untuk memecahkan masalah tentang kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat menjadi referensi bagi semua masyarakat serta praktisi dalam bidang pendidikan.

B. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah memegang peranan utama kepemimpinan di sekolah. Menurut National College for School Leadership (2006: 66), *“leadership is a true commitment of a person to empower others to act in achieving organizational goals.”* Kepemimpinan adalah sebuah komitmen sejati seseorang untuk memberdayakan orang lain supaya dapat bertindak dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sementara, menurut Yukl (2010: 3), kepemimpinan merupakan *“a process in which there is the influence of someone who is deliberately given to others to guide, organize, and provide facilities, so that a relationship is formed within the organization.”* Kepemimpinan ialah suatu proses di mana terdapat pengaruh seseorang yang sengaja diberikan kepada orang lain guna membimbing, menyusun, serta memberikan fasilitas sehingga terbentuk sebuah hubungan di dalam organisasi. Senada dengan pendapat dari Yukl, Terry (2012: 458) mengartikan kepemimpinan sebagai

“influence, art, or the process of influencing other people, so that other people can passionately achieve organizational goals.”

Kepemimpinan yaitu pengaruh, seni, atau proses memengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dapat dengan semangat mencapai tujuan organisasi. Menurut Lunenburg & Ornstein (2012: 6), kepemimpinan terdiri atas tiga aspek, yakni *“leadership provides influence, leadership to achieve goals, and leadership requires followers.”* Maksud dari pendapat tersebut, kepemimpinan mengandung tiga aspek penting, antara lain kepemimpinan memberikan pengaruh, kepemimpinan guna mencapai tujuan, dan kepemimpinan membutuhkan pengikut. Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu suatu proses di mana individu memengaruhi anggota kelompok lainnya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan oleh sebuah organisasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan, di antaranya Taman Kanak-Kanak (TK), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

Sementara, menurut Malone, Sharp, & Thompson (2001: 2), *“the principal is expected to be an instructional leader, as a motivator, as a basic psychologist, as an expert in community relations, as well as a good manager.”* Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi seorang pemimpin yang instruksional, sebagai motivator, psikolog dasar, sebagai ahli dalam hubungan dengan masyarakat, serta manajer yang baik.

Selaras dengan pendapat tersebut, menurut Bovalino (2007: 43), *“the principal has a duty to form an organizational environment that is conducive to the teaching and learning process in schools. The principal is also involved in school activities related to teachers, employees, students, school boards, and parents.”* Kepala sekolah memiliki tugas untuk membentuk lingkungan organisasi yang kondusif dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar atau KBM di sekolah. Kepala sekolah juga terlibat dalam kegiatan sekolah yang berhubungan dengan guru, karyawan, siswa, dewan sekolah, dan orang tua.

Menurut Rosdina (2015: 70), peran utama dalam menjalankan manajemen di sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Kepala sekolah juga harus dapat mengelola sekolah agar mampu berkembang dari waktu ke waktu.

BAB II

PENGETIAN DAN FILSAFAT KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Beberapa pengertian kepemimpinan, sebagai berikut.



Moedjiono	Barker	Carter, Ulrich, & Goldsmith	NCSL
Simerson & Venn	Vroom & Jago	Bass & Bass	Yukl
McShane, Steven, & Von	Kreitner	Nwaeke & Akenbor	Hasibuan
Terry	Lunenburg & Ornstein	Badeni	Griffin & Gregory
Osborne	Robbins & Judge	Silva	Renz & Herman

Gambar 2.1 Pengertian Kepemimpinan menurut Para Ahli

1. Pengertian Kepemimpinan menurut Moedjiono

Moedjiono (2002: 4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *"the result of a one-way influence that allows a person to have certain qualities, so as to be able to distinguish that person from other people or their members."* Kepemimpinan ialah akibat dari sebuah pengaruh satu arah yang memungkinkan seseorang mempunyai kualitas tertentu sehingga mampu membedakan seseorang tersebut dengan orang lain atau anggotanya. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk pemaksaan pengaruh secara tidak langsung sekaligus sebagai sebuah sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

2. Pengertian Kepemimpinan menurut Barker

Barker (2002: 1) meninjau definisi kepemimpinan yang digunakan sampai saat ini, yaitu *"leadership includes two things, namely process and behavior."* Kepemimpinan mencakup tentang dua hal, yakni proses dan perilaku. Tujuan dari definisi kepemimpinan ini adalah untuk menyajikan definisi kepemimpinan yang utuh dan lengkap seperti yang ada saat ini. Ketika temuan baru muncul dalam penelitian kepemimpinan, mungkin akan dipahami kepemimpinan secara berbeda, tetapi untuk saat ini definisi ini akan membantu memahami kepemimpinan secara keseluruhan.

3. Pengertian Kepemimpinan menurut Carter, Ulrich, & Goldsmith

Carter, Ulrich, & Goldsmith (2005: 2) menyatakan kepemimpinan sebagai *"a majority of our world's best organizations describe leadership development and organization change as the real work of the organization to achieve their strategic organisational objectives."* Mayoritas organisasi terbaik dunia menggambarkan pengembangan kepemimpinan dan perubahan organisasi sebagai pekerjaan nyata dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi tersebut.

Program pengembangan kepemimpinan terfokus pada inisiatif strategis sebuah organisasi, termasuk program pelatihan

eksekutif yang terintegrasi. Hal ini dengan cepat menjadi keharusan bagi semua organisasi. Setiap organisasi harus berkomitmen untuk pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan.

4. Pengertian Kepemimpinan menurut *National College for School Leadership (NCSL)*

National College for School Leadership (2006: 66) mengemukakan bahwa *“leadership is a genuine commitment to empowering others to can act to achieving organisational goals.”* Kepemimpinan yaitu suatu komitmen sejati untuk memberdayakan orang lain agar dapat bertindak dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara melaksanakan kepemimpinan adalah dengan menggunakan pendekatan yang dapat membangun kapasitas.

Kepemimpinan didistribusikan tidak hanya di dalam lingkup organisasi saja, tetapi lebih luas lagi ke seluruh mitra organisasi serta masyarakat. Pemimpin juga harus memberikan kontribusi yang maksimal bagi pengembangan modal sosial. Perubahan tuntutan ini menyebabkan kepemimpinan membutuhkan cara-cara berpikir dan bekerja yang baru serta menarik.

5. Pengertian Kepemimpinan menurut Simerson & Venn

Simerson & Venn (2006: 4) menyebutkan bahwa *“leadership is a commitment from an individual who is deemed to have the right thing to serve and has the emotional and physical capacity to think and act as a leader.”* Kepemimpinan adalah komitmen dari individu yang dianggap memiliki hal yang tepat untuk melayani serta memiliki kapasitas emosional dan fisik untuk berpikir dan bertindak sebagai pemimpin. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai komitmen dari individu yang pintar untuk menciptakan produk atau meluncurkan layanan baru. Kepemimpinan juga mengenai seseorang yang memiliki seperangkat atribut tertentu yang memang dimiliki oleh semua pemimpin, baik pria maupun wanita.

6. Pengertian Kepemimpinan menurut Vroom & Jago

Vroom & Jago (2007: 18) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“a process (not someone's) that involves a certain form of influence or what is commonly called motivation. The definition of leadership does not include incentive, extrinsic, or intrinsic characteristics. The consequence of this influence is a collaboration in pursuing common goals”*.

Kepemimpinan yaitu sebuah proses (bukan milik seseorang) yang melibatkan bentuk pengaruh tertentu atau biasa disebut dengan memotivasi. Definisi kepemimpinan tidak mencakup sifat insentif, ekstrinsik, ataupun intrinsik. Konsekuensi dari pengaruh tersebut yakni suatu kolaborasi dalam mengejar tujuan bersama, tetapi hal-hal hebat yang ada di benak pemimpin dan anggota tidak selalu diinginkan oleh semua pihak lain.

7. Pengertian Kepemimpinan menurut Bass & Bass

Bass & Bass (2008: 46) menyebutkan bahwa *“leadership is a unidirectional exertion of influence and as an instrument for molding the group to the leader's will. They expressed little recognition of the rights, desires, and necessities of group members or of a group's traditions and norms.”* Kepemimpinan yakni kegiatan pengerahan suatu pengaruh yang searah dan bertujuan sebagai instrumen untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Pemimpin akan mengungkapkan sedikit pengakuan atas hak, keinginan, dan kebutuhan anggota, tradisi, atau norma kelompok. Kepatuhan terhadap sudut pandang pemimpin dapat diperkuat dengan cara mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan pemimpin dan internalisasi perspektif oleh para anggota.

8. Pengertian Kepemimpinan menurut Yukl

Yukl (2010: 3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.”* Sebagian besar pengertian atau definisi kepemimpinan mencerminkan bahwa asumsi tentang

kepemimpinan melibatkan proses, di mana terdapat suatu pengaruh yang sengaja diberikan kepada orang lain guna pembimbingan, penyusunan, dan pemberian fasilitas kegiatan serta hubungan dalam suatu organisasi.

9. Pengertian Kepemimpinan menurut McShane, Steven, & Von

McShane, Steven, & Von (2010: 360) menerangkan definisi kepemimpinan, yakni *“all forms of attitude related to influencing, motivating, and enabling others to contribute to an effective, efficient, and capable of realizing the success of an organization.”* Kepemimpinan merupakan segala bentuk sikap yang berhubungan dengan memengaruhi, memotivasi, serta memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi ke arah yang efektif, efisien, dan mampu mewujudkan keberhasilan sebuah organisasi.

10. Pengertian Kepemimpinan menurut Kreitner

Kreitner (2010: 467) mengartikan kepemimpinan sebagai *“an individual process that is able to influence others to achieve common goals.”* Kepemimpinan yaitu sebuah proses individu yang mampu memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

11. Pengertian Kepemimpinan menurut Nwaeke & Akenbor

Nwaeke & Akenbor (2010: 84) menyebutkan bahwa *“leadership is one of the (but not the most important) factors, which determines whether a group, an organization, or even a nation will be successful.”* Kepemimpinan ialah salah satu faktor, tetapi bukan faktor yang terpenting yang menentukan apakah suatu kelompok, organisasi, atau bahkan suatu bangsa akan berhasil.

Seorang pemimpin merupakan orang yang dibebani dengan tanggung jawab guna mengkoordinasikan dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan bahwa tujuan tersebut tercapai.

12. Pengertian Kepemimpinan menurut Hasibuan

Hasibuan (2011: 170) menerangkan bahwa kepemimpinan ialah *“a way for a leader to influence the behavior of members so that these members are willing to work together productively in order to achieve the organizational goals that have been set.”* Kepemimpinan merupakan suatu cara bagi seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap perilaku para anggota supaya anggota tersebut mau bekerja sama secara produktif guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

13. Pengertian Kepemimpinan menurut Terry

Terry (2012: 458) menyatakan pengertian kepemimpinan sebagai *“leadership is defined as influence or the art or process of influencing people, so they can enthusiastically and strive willingly toward the achievement of organisational goals.”* Kepemimpinan merupakan sebuah pengaruh, seni, ataupun suatu proses memengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dapat dengan semangat dan berkeinginan dengan keras guna mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin bertindak dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan melalui penerapan kemampuan-kemampuan secara maksimal. Pemimpin harus menanamkan nilai-nilai dalam dirinya, seperti kualitas, mutu, kejujuran, serta pengambilan risiko.

14. Pengertian Kepemimpinan menurut Lunenburg & Ornstein

Lunenburg & Ornstein (2012: 6) menyatakan bahwa *“leadership is the process whereby one individual influences other group members toward the attainment of defined or organizational goals. Three important aspects involves: influence, goal attainments, and requires followers.”* Kepemimpinan merupakan suatu proses, di mana satu individu memengaruhi anggota kelompok lainnya untuk menuju pencapaian tujuan yang ditentukan oleh sebuah organisasi. Kepemimpinan mengandung tiga aspek penting, antara lain kepemimpinan memberikan pengaruh, kepemimpinan guna mencapai tujuan, dan kepemimpinan membutuhkan pengikut.

15. Pengertian Kepemimpinan menurut Badeni

Badeni (2013: 2) mengartikan kepemimpinan sebagai *“a person's ability to influence another person or a group towards achieving certain goals.”* Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain atau suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan tertentu.

16. Pengertian Kepemimpinan menurut Griffin & Gregory

Griffin & Gregory (2014: 174) berpendapat bahwa kepemimpinan ialah faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi beberapa level, seperti memberikan energi, mengarahkan, mengaktifkan, dan membujuk orang lain. Hakikatnya, kepemimpinan melibatkan sejumlah proses interpersonal, antara lain motivasi, komunikasi, pelatihan, dan mampu menunjukkan kepada anggota bagaimana cara-cara mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan kunci yang memiliki fokus tugas dalam menginspirasi anggota dan membawa perubahan dalam fokus yang ada untuk mendapatkan sistem yang stabil.

17. Pengertian Kepemimpinan menurut Osborne

Osborne (2015: 7) menyebutkan bahwa *“leadership is the ability to create an environment where everyone knows what contribution is expected and feels totally committed to doing a great job. Leadership is an essential skill for all successful principal to learn and practice regularly.”* Kepemimpinan yakni sebuah kemampuan yang dapat menciptakan lingkungan, di mana semua orang mengetahui kontribusi apa saja yang diharapkan serta semua orang tersebut merasa sungguh-sungguh berkomitmen untuk melaksanakan pekerjaan yang maksimal. Kepemimpinan adalah suatu keterampilan yang sangat penting untuk kepala sekolah yang berkeinginan sukses melalui cara pembelajaran dan pelatihan secara teratur.

18. Pengertian Kepemimpinan menurut Robbins & Judge

Robbins & Judge (2015: 410) menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai *“the unique ability of an individual to influence a group towards a certain predetermined set of goals or visions.”* Kepemimpinan merupakan kemampuan unik yang dimiliki individu untuk memengaruhi sebuah kelompok menuju serangkaian tujuan atau visi tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

19. Pengertian Kepemimpinan menurut Silva

Silva (2016: 3) mengartikan kepemimpinan sebagai *“an interactive influence process that occurs when or in a particular context. Some people accept someone as the leader to achieve common goals”.* Kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh interaktif yang terjadi ketika atau dalam konteks tertentu. Beberapa orang menerima seseorang sebagai pemimpinnya untuk mencapai tujuan bersama.

20. Pengertian Kepemimpinan menurut Renz & Herman

Renz & Herman (2016: 127) menyebutkan bahwa *“A leader is a person who is trusted and has accountability for an organization or institution.”* Maksud pendapat tersebut, pemimpin adalah orang yang diberi kepercayaan serta memiliki tanggung jawab atas suatu organisasi atau lembaga.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau proses pemberian pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Kepemimpinan juga diartikan sebagai komitmen sejati guna memberdayakan, membimbing, dan memberikan fasilitas kepada orang lain. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan ialah budaya organisasi atau seni yang mampu memengaruhi orang lain sehingga dapat semangat melaksanakan pekerjaan dengan maksimal. Pemimpin yaitu orang yang diberikan kepercayaan dan memiliki tanggung jawab atas suatu organisasi.

B. Filsafat Kepemimpinan

1. Prinsip Utama Kepemimpinan

Prinsip utama kepemimpinan (Ting & Scisco, 2006: 16).



Gambar 2.2 Enam Prinsip Utama Kepemimpinan

Enam prinsip utama yang dibutuhkan dalam kepemimpinan menurut Ting & Scisco (2006: 16) sebagai berikut.

a. **Create a Safe and Challenging Environment (Menciptakan Lingkungan yang Aman dan Menantang)**

"It is the leader's responsibility to create a safe environment in which the member can take risks and learn. In the leadership process, the ability to live this principle depends on the leader's skill at balancing challenging and supporting behaviors." Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan yang aman, di mana orang yang dipimpin dapat mengambil risiko serta belajar dari pemimpin tersebut. Proses kepemimpinan, kemampuan untuk

menjalankan prinsip-prinsip ini bergantung pada keterampilan pemimpin dalam menyeimbangkan perilaku-perilaku anggota yang menantang ataupun yang mendukungnya.

b. *Work with the Leader's Agenda* (Bekerja dengan Agenda Pemimpin)

"The learning experience is, first and foremost, for and about the individual leaders being leadered. They are responsible for driving the process and directing their own learning. They decide which goals to work on and how to go about this work." Pengalaman belajar merupakan hal yang pertama dan terpenting dari seorang pemimpin. Pemimpin bertanggung jawab guna memberikan dorongan, proses, dan arahan pembelajaran. Pemimpin harus mampu memutuskan tujuan mana yang akan dikerjakan serta bagaimana cara melaksanakannya. Peran pemimpin adalah memengaruhi anggota.

c. *Facilitate and Collaborate* (Memfasilitasi dan Berkolaborasi)

"Although leaders typically possess considerable knowledge and expertise, they do not act like experts, making recommendations. They do focus on the member's needs and avoid disclosing personal reactions, telling their own stories, or advocating their preferred theories and techniques." Pemimpin terkadang tidak bertindak seperti ahli yang mampu membuat rekomendasi dan memberikan jawaban, walaupun pemimpin biasanya mempunyai pengetahuan dan keahlian yang cukup. Kebanyakan pemimpin fokus pada kebutuhan orang yang dipimpin atau anggota-anggotanya dan menghindari mengungkapkan reaksi pribadi, menceritakan kisah sendiri, atau mendukung teori dan teknik yang disukai.

d. *Advocate Self-Awareness* (Mengutamakan Kesadaran Diri)

"Knowing one's strengths and development needs is a prerequisite to developing as a leader. By learning to better recognize their own behaviors and understand the impact they may have, members are better able to analyze." Seorang pemimpin seharusnya mengetahui kekuatannya sendiri serta kebutuhan dalam mengembangkan

anggota ialah salah satu prasyarat untuk berkembang sebagai pemimpin. Berdasarkan hal tersebut, yaitu lebih mengenali perilaku sendiri dan memahami dampak yang mungkin terjadi, pemimpin akan lebih mampu dalam memberikan analisis dan prediksi dari hasil interaksi dengan orang lain. Pemimpin juga dapat mengambil langkah-langkah tertentu guna mencapai hasil yang diinginkan.

e. *Promote Sustainable Learning from Experience* (Meningkatkan Pembelajaran Berkelanjutan dari Pengalaman)

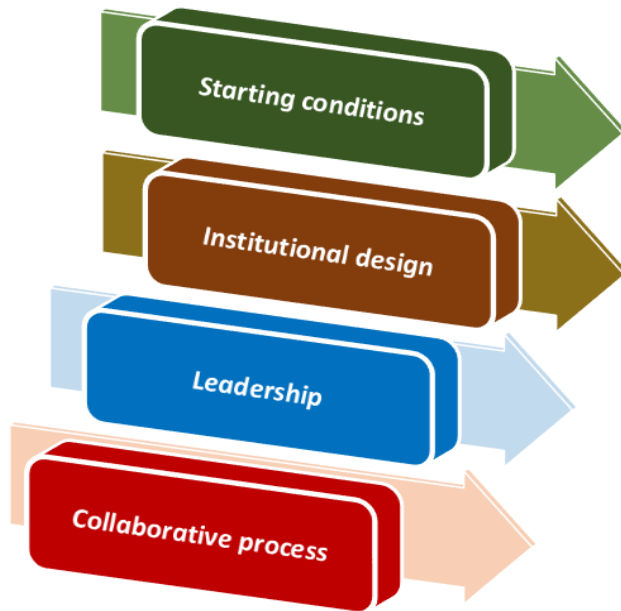
“Most individuals have the capacity to learn, grow, and change, given that they encounter the right set of experiences and are ready to learn. Reflecting on those experiences is a powerful method for identifying personal strengths and development needs, as well as opportunities and obstacles.” Kebanyakan individu mempunyai kapasitas untuk belajar, tumbuh, dan berubah. Hal ini mengingatkan bahwa individu tersebut menghadapi berbagai rangkaian pengalaman yang tepat dan menghasilkan kesiapan untuk belajar. Kegiatan merefleksikan pengalaman ini merupakan metode yang tepat guna mengidentifikasi kekuatan pribadi, kebutuhan pengembangan, peluang, serta hambatan.

f. *Model What You Leader* (Mengembangkan Model Kepemimpinan)

“It is the Leader’s responsibility to exhibit the leadership and emotional competencies (such as self-awareness, self-management, social awareness, and social skills) that the member is trying to develop.”

Salah satu tanggung jawab seorang pemimpin adalah menunjukkan kepemimpinan dan kompetensi emosional yang khusus dari para anggota, misalnya kesadaran dan manajemen diri serta kesadaran dan keterampilan sosial. Hal ini perlu dikembangkan oleh pemimpin.

2. Variabel dalam Kepemimpinan



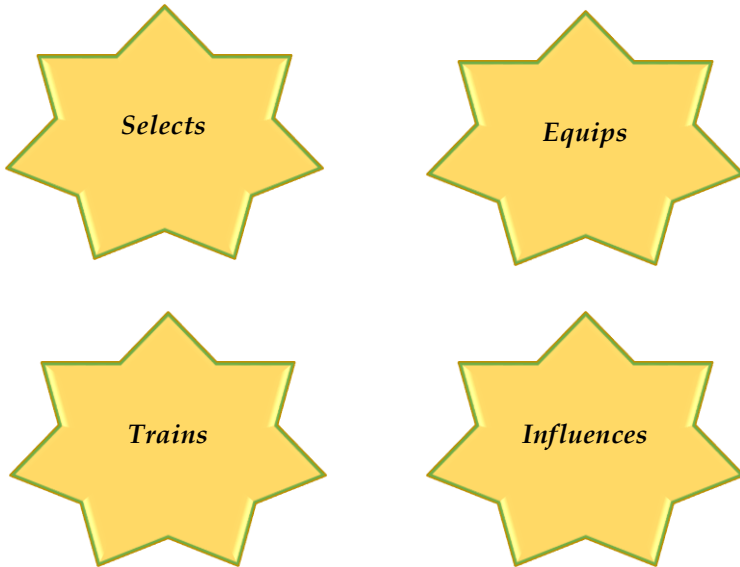
Gambar 2.3 Variabel dalam Kepemimpinan

Variabel-variabel penting dalam kepemimpinan yaitu *starting conditions* atau kondisi awal, *institutional design* (desain kelembagaan), *leadership* (kepemimpinan), dan *collaborative process* atau proses kolaboratif. Menurut Ansell & Gash (2017: 543) kolaborasi variabel *fasilitasi* dan *leadership* berpengaruh terhadap hasil yang diharapkan dengan logika berpikir sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan ialah unsur terpenting yang dapat membawa setiap anggota untuk mencapai tujuan yang sama atau mengarahkan anggota-anggota tersebut melalui proses yang kolaboratif.
- b. Fasilitasi kepemimpinan sangat penting dilaksanakan untuk membawa *stakeholder* agar terlibat dalam semangat yang kolaboratif.
- c. Fasilitasi adalah suatu hak prerogatif seorang pemimpin.
- d. Fasilitator berperan dalam penjaminan integritas suatu proses kepemimpinan.

3. Proses dalam Kepemimpinan

Empat proses utama dalam kepemimpinan (Winston & Patterson, 2006: 9).



Gambar 2.4 Proses dalam Kepemimpinan

Proses-proses dalam kepemimpinan menurut Winston & Patterson (2006: 9) adalah sebagai berikut.

a. *Selects* (Memilih)

“Before employees become members of leaders, employees first need to be brought into the organization. The main activity of great leaders is getting the right people “on the bus”. The idea is explained more fully by the concept of conformity of people and organizations.”

Sebelum karyawan menjadi anggota dari para pemimpin, pertama-tama karyawan perlu dibawa ke dalam organisasi. Aktivitas utama dari para pemimpin yang hebat adalah membawa orang yang tepat “di dalam bus”. Gagasan untuk memasukkan orang yang tepat ke dalam organisasi dijelaskan lebih lengkap oleh konsep kesesuaian orang dan organisasi. Gagasan ini membahas tentang orang yang “tepat”

untuk organisasi yang berlaku baik dalam organisasi virtual maupun fisik.

b. Equips (Melengkapi)

“The leader equips members by providing appropriate facilities, infrastructure, and other resources, so that members can successfully complete assigned tasks. This is theoretically defined through the concept of “self-efficacy”.”

Pemimpin membekali anggota dengan menyediakan sarana, prasarana, dan sumber daya lain yang sesuai sehingga anggota dapat berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hal ini secara teoretis didefinisikan melalui konsep “efikasi diri”.

Konsep “efikasi diri” membahas ketika kepemimpinan dimoderasi oleh ketersediaan sumber daya dan dukungan dari organisasi, maka akan menjadi “sarana keberuntungan” bagi individu maupun organisasi. Tidak peduli seberapa cakap atau efektif seorang karyawan atau anggota, tanpa sumber daya yang cukup, maka akan sulit atau tidak mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi.

c. Trains (Pelatihan)

“Process in leadership also requires training in addition to providing the necessary resources. The leader must provide training to members in order to increase the success of these members in completing organizational tasks.”

Proses dalam kepemimpinan juga membutuhkan pelatihan selain memberikan sumber daya yang diperlukan. Pemimpin harus memberikan pelatihan kepada anggota guna meningkatkan keberhasilan anggota tersebut dalam menyelesaikan tugas organisasi. Pelatihan penting untuk dilaksanakan, karena akan membantu karyawan atau anggota untuk belajar dengan lebih cepat.

Di dalam lingkungan organisasi yang “bergejolak”, laju perubahan yang cepat dan prediktabilitas yang lebih rendah

memerlukan keterampilan dan kecepatan perubahan sebagai faktor yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan berkelanjutan tidak hanya untuk mempersiapkan karyawan atau anggota untuk menyelesaikan tugas, tetapi sebagai sarana untuk meningkatkan kemajuan diri dan harga diri dari orang tersebut.

d. Influences (Pengaruh)

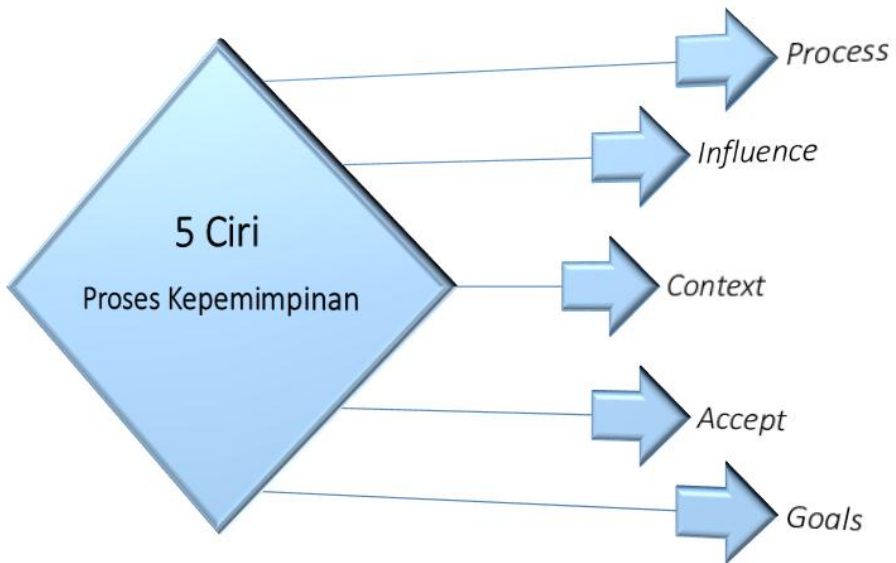
“When new employees have the same values (alignment and symmetry) with the organization, have access to the necessary resources, and have the necessary training to do a good job, it will not be difficult to influence employees in completing tasks.”

Ketika karyawan baru memiliki nilai yang sama (keselarasan dan kesimetrisan) dengan organisasi, memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan, serta memiliki pelatihan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, maka tidak akan sulit untuk memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Anggota yang sudah tertarik untuk melakukan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan tersebut akan memudahkan pemimpin sehingga pemimpin hanya perlu mengarahkan tetapi tidak mengelola secara detail.

“Influence is the process of moving employees towards common organizational goals. Influence shows that the leader is able to cause members to think and feel positive about organizational goals.”

Pengaruh merupakan proses menggerakkan karyawan menuju tujuan bersama organisasi. Pengaruh menunjukkan bahwa pemimpin mampu menyebabkan anggota berpikir dan merasa positif terhadap tujuan organisasi. Semua pengaruh terjadi melalui komunikasi, baik dalam bentuk ucapan, dokumen tertulis, maupun melalui perilaku. Pemimpin mempengaruhi anggota terutama melalui interaksi antarpribadi.

Lima ciri proses kepemimpinan (Silva, 2016: 3).



Gambar 2.5 Ciri Proses Kepemimpinan

Menurut Silva (2016: 3) ciri-ciri proses kepemimpinan sebagai berikut.

a. Leadership is a Process (Kepemimpinan adalah Proses)

"Leadership is a process and not just about personal qualities. A process is a series of actions that produce something or that lead to a certain result." Kepemimpinan adalah proses dan bukan hanya tentang kualitas pribadi. Proses merupakan serangkaian tindakan yang menghasilkan sesuatu atau yang mengarah pada hasil tertentu.

b. Leadership is an Influence (Kepemimpinan adalah Pengaruh)

"The leadership process is characterized by influence, not only the leader's influence on members, but interactive influence between the leader and members." Proses kepemimpinan dicirikan oleh

pengaruh, tidak hanya pengaruh pemimpin terhadap anggota, tetapi pengaruh interaktif antara pemimpin dan anggota.

c. Leadership is a Context (Kepemimpinan adalah Konteks)

"The leadership process takes place in a certain context. If the leadership context changes, the leadership process will also be different. Context is very influential in the leadership process."

Proses kepemimpinan terjadi dalam konteks tertentu. Jika konteks kepemimpinan berubah, maka proses kepemimpinan juga akan berbeda. Konteks sangat berpengaruh dalam proses kepemimpinan.

d. Leadership is an Accept (Kepemimpinan adalah Menerima)

"The leadership process requires people or members to accept someone as a leader. Leaders can be accepted because the leader is able to take advantage of the strength they have to influence members or in other words can be accepted voluntarily."

Proses kepemimpinan menuntut orang atau para anggota untuk dapat menerima seseorang sebagai pemimpinnya. Pemimpin dapat diterima karena pemimpin tersebut mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memberikan pengaruh kepada anggota atau dengan kata lain dapat diterima dengan sukarela.

Pemimpin diterima dengan sukarela karena anggota memahami bahwa pemimpin adalah orang yang tepat untuk memimpin orang lain dalam konteks tertentu. Jika para anggota memutuskan untuk tidak terus mengikuti pemimpinnya, maka proses kepemimpinan dapat berakhir.

e. Leadership is an Achieve Common Goals (Kepemimpinan adalah Mencapai Tujuan Bersama)

"The purpose of the leadership process is to achieve common goals between the leader and the members. If members feel that the leader is not acting on his behalf, then the leadership process will be affected as well." Tujuan dari proses kepemimpinan ialah untuk mencapai tujuan bersama antara pemimpin dan anggota. Jika

anggota merasa bahwa pemimpin tidak bertindak atas namanya, maka proses kepemimpinan akan terpengaruh juga.

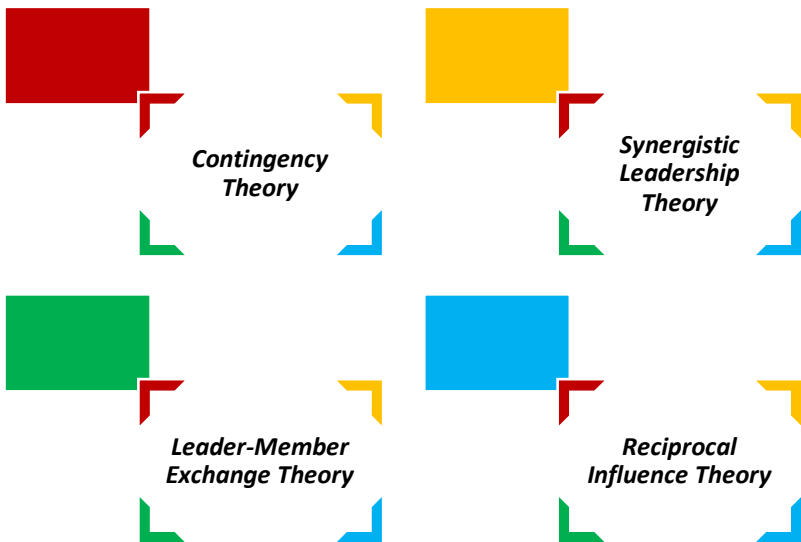
Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan kegiatan atau proses pemberian pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Kepemimpinan ialah suatu komitmen sejati yang memiliki tujuan untuk memberdayakan, membimbing, dan memberikan fasilitas kepada orang lain. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Enam prinsip utama dalam kepemimpinan, yaitu menciptakan lingkungan yang aman dan menantang, bekerja dengan agenda pemimpin, memfasilitasi dan berkolaborasi, mengutamakan kesadaran diri, meningkatkan pembelajaran berkelanjutan dari pengalaman, serta mengembangkan model kepemimpinan.

BAB III

TEORI KEPEMIMPINAN

Beberapa teori kepemimpinan dijelaskan berikut ini.



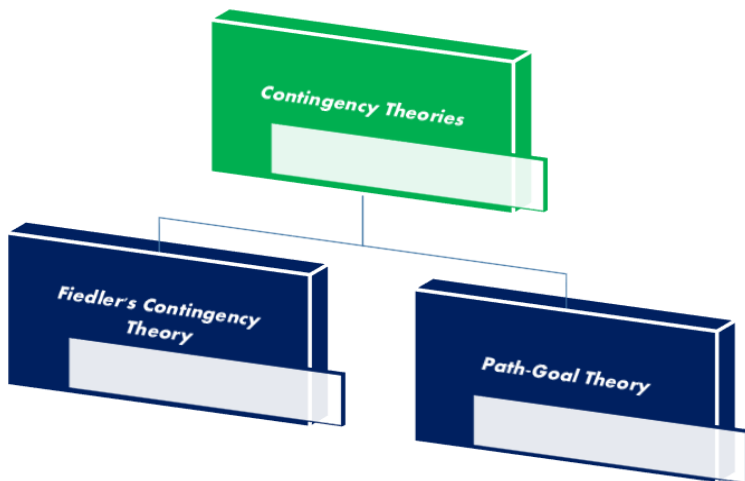
Gambar 3.1 Teori-Teori Kepemimpinan

A. *Contingency Theory* (Teori Kontingensi)

“The contingency approach to leadership is considerably more complex than either the trait or the behavioral approach. Effective leadership depends on the interaction of the leader's personal traits, the leader's behavior, and factors in the leadership situation” (Lunenburg & Ornstein, 2012: 111).

Pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan jauh lebih kompleks daripada pendekatan sifat atau perilaku. Menurut teori kontingensi, kepemimpinan yang efektif bergantung pada interaksi dari sifat-sifat pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, dan faktor-faktor dalam situasi kepemimpinan.

Pada saat yang sama, pendekatan kontingensi didasarkan pada proposisi bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor. Sebaliknya, teori ini mengusulkan bahwa semua faktor harus dipertimbangkan dalam konteks situasi di mana pemimpin harus memimpin. Dua teori kepemimpinan kontingensi yang telah mendapat banyak perhatian, antara lain.



Gambar 3.2 Teori Kontingensi

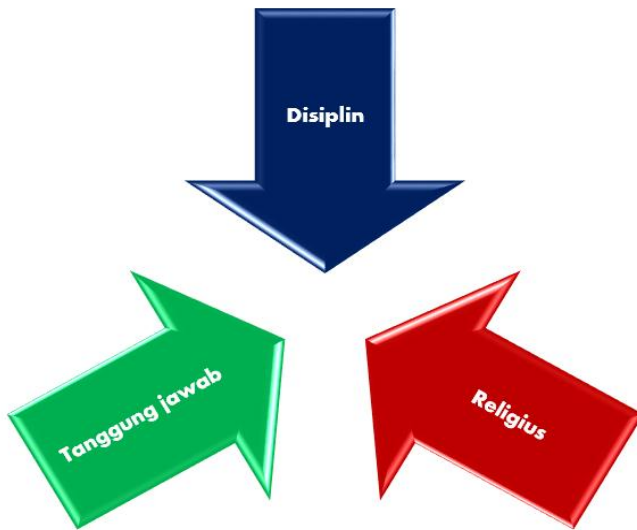
1. Fiedler's Contingency Theory (Teori Kontingensi Fiedler)

"The effectiveness of a leader in achieving high group performance is contingent on the leader's motivational system and the degree to which the leader controls and influences the situation. The three situational factors leader-member relations, task structure, and the leader's position power" (Lunenburg & Ornstein, 2012: 111).

Efektivitas seorang pemimpin dalam mencapai kinerja kelompok yang tinggi bergantung pada sistem motivasi pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengontrol serta mempengaruhi situasi. Tiga faktor situasional, meliputi hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.

"Measurement is obtained from scores on the Least Preferred Co-worker (LPC) scale. A high score indicates that the leader views the least preferred co-worker in relatively favorable terms. A low score means that the least preferred co-worker is described in a very negative, rejecting manner" (Lunenburg & Ornstein, 2012: 111). Fiedler & Chemers dalam buku Lunenburg & Ornstein mengembangkan teknik unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran diperoleh dari skor pada skala rekan kerja yang paling tidak disukai (LPC). Skor tinggi menunjukkan bahwa pimpinan memandang rekan kerja yang paling tidak disukai dalam istilah yang relatif menguntungkan. Skor rendah berarti bahwa rekan kerja yang paling tidak disukai dijelaskan dengan cara yang sangat negatif atau menolak.

Faktor-faktor situasional yang memengaruhi teori kontingensi (Lunenburg & Ornstein, 2012: 112).



Gambar 3.3 Tiga Faktor Situasional

Tiga faktor situasional yang memengaruhi teori kontingensi menurut Lunenburg & Ornstein (2012: 112) adalah sebagai berikut.

a. Leader-Member Relations (Hubungan Pemimpin dengan Anggota)

“Leader-member relations refer to the quality of the relationship between the leader and the group. The level of confidence, trust, and respect that members have for the leader becomes an assessment. Good or bad judgments can classify the relationship between leaders and members.”

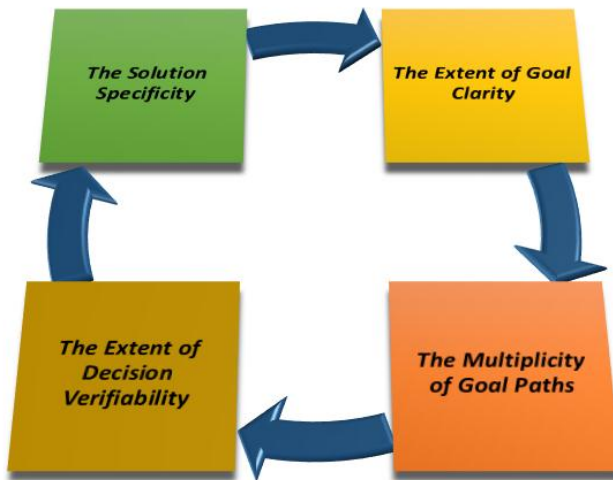
Hubungan pemimpin dengan anggota mengacu pada kualitas hubungan antara pemimpin dan kelompok. Tingkat percaya diri, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki anggota terhadap pemimpin menjadi penilaian. Baik atau buruk penilaian dapat mengklasifikasikan hubungan pemimpin dengan anggota.

Asumsinya adalah jika anggota menghormati dan mempercayai pemimpin, maka akan lebih mudah bagi pemimpin untuk memberikan pengaruhnya dalam menyelesaikan tugas-tugas anggota maupun pemimpin itu sendiri.

b. Task Structure (Struktur Tugas)

“Task structure refers to the nature of a member's task, whether the task is routine or complex. The structure of the task can be defined operationally by the extent of goal clarity, the multiplicity of goal paths, the extent of decision verifiability, and the solution specificity.”

Struktur tugas mengacu pada sifat tugas anggota, apakah tugas tersebut rutin (terstruktur) atau kompleks (tidak terstruktur). Struktur tugas dapat didefinisikan secara operasional oleh tingkat kejelasan tujuan, keberagaman jalur tujuan, tingkat verifikasi keputusan, serta kekhususan solusi yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 3.4 Komponen Struktur Tugas

Empat komponen struktur tugas adalah sebagai berikut.

- 1) *The extent of goal clarity* atau tingkat kejelasan tujuan merupakan sejauh mana persyaratan tugas diketahui oleh anggota.
- 2) *The multiplicity of goal paths* atau keberagaman jalur tujuan yaitu apakah ada banyak atau sedikit prosedur untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

- 3) *The extent of decision verifiability* atau tingkat verifikasi keputusan yakni apakah kinerja dapat dengan mudah dievaluasi.
- 4) *The solution specificity* atau kekhususan solusi adalah apakah ada satu atau banyak solusi yang benar.

c. Position Power (Kekuatan Posisi)

“Position power refers to the extent to which a leader has the ability to influence member behavior through legitimate, rewarding, and coercive power. For example, the power to recruit and fire, provide salary increases and promotions, and direct members to complete tasks.”

Kekuatan posisi mengacu pada sejauh mana pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku anggota melalui kekuatan yang sah, penghargaan, dan koersif. Contohnya kekuasaan untuk merekrut dan memberhentikan, memberikan kenaikan gaji dan promosi, serta mengarahkan anggota untuk menyelesaikan tugas.

Semakin banyak posisi kekuasaan yang dipegang oleh pemimpin, maka semakin menguntungkan situasi kepemimpinannya. Secara umum, ketua komite dan pemimpin dalam organisasi sukarela mempunyai kekuatan jabatan yang lemah. Dewan sekolah, pengawas, dan kepala organisasi sekolah memiliki kekuatan posisi yang kuat.

2. Path-Goal Theory (Teori Jalur-Tujuan)

“Another well-known contingency leadership theory is the path-goal theory of leadership effectiveness. Path-goal theory is based on the expectation motivation theory and emphasizes the leader's effect on member goals and pathways to achieving goals.”

Teori kepemimpinan kontingensi lain yang dikenal luas adalah teori jalur-tujuan dari efektivitas kepemimpinan. Teori jalur-tujuan didasarkan pada teori harapan motivasi serta menekankan efek pemimpin pada tujuan anggota dan jalur untuk mencapai tujuan.

Pemimpin memiliki pengaruh atas kemampuan anggota dalam mencapai tujuan, penghargaan yang terkait dengan pencapaian tujuan, serta seberapa pentingnya tujuan. Teori jalur-tujuan mencoba menjelaskan dampak perilaku kepemimpinan terhadap motivasi anggota, kepuasan, usaha, dan kinerja yang dimoderasi oleh faktor situasional anggota serta lingkungan kerja. Empat tipe kepemimpinan menurut Awan, Zaidi, & Bigger (2008: 1).



Gambar 3.5 Empat Tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Awan, Zaidi, & Bigger, (2008: 1) adalah sebagai berikut.

a. Directive Leadership (Kepemimpinan Direktif)

“A directive leader has the characteristic of allowing members to know what is expected of his leadership, providing specific guidance on what to do and how to do it, and setting performance standards. Directive leadership was similar to the Ohio State researchers' inception structure.”

Seorang pemimpin direktif mempunyai ciri yakni membiarkan anggota untuk mengetahui apa yang diharapkan dari kepemimpinannya, memberikan panduan khusus tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta menetapkan standar kinerja. Selain itu, juga permintaan agar anggota mengikuti aturan dan peraturan yang standar, sesuai dengan jadwal dan mengkoordinasikan pekerjaan, serta menjelaskan perannya sebagai pemimpin dalam grup. Kepemimpinan direktif mirip dengan struktur permulaan peneliti *Ohio State*.

b. Supportive Leadership (Kepemimpinan yang Mendukung)

“A supportive leader has characteristics, including friendly, approachable, and caring about the needs, status and welfare of members. A supportive leader treats members equally and often goes to great lengths to make the work environment more pleasant.”

Seorang pemimpin yang suportif mempunyai ciri-ciri, antara lain ramah, mudah didekati, dan peduli dengan kebutuhan, status, serta kesejahteraan anggota. Seorang pemimpin yang suportif memperlakukan anggota dengan setara dan sering kali berusaha keras untuk membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan. Gaya kepemimpinan ini mirip dengan apa yang *Ohio State* disebut sebagai pertimbangan.

c. Participative Leadership (Kepemimpinan Partisipatif)

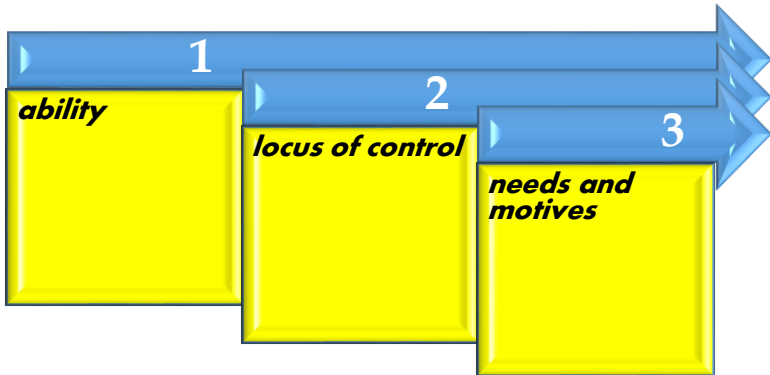
“A participatory leader is able to consult with members on matters related to work. In addition, the leader also solicits opinions from members and often tries to use members' ideas in making decisions.”

Seorang pemimpin partisipatif mampu berkonsultasi dengan anggota mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu, pemimpin juga meminta pendapat dari para anggota dan sering mencoba menggunakan ide-ide anggota dalam membuat keputusan.

d. Achievement-Oriented Leadership (Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi)

“An achievement-oriented leader sets challenging goals for its members. Leaders also emphasize excellence in performance and demonstrate confidence in members' ability to achieve high performance standards.”

Seorang pemimpin yang berorientasi pada prestasi menetapkan tujuan yang menantang untuk anggotanya. Pemimpin juga menekankan keunggulan dalam kinerja serta menunjukkan kepercayaan pada kemampuan anggota untuk mencapai standar kinerja yang tinggi. Tiga karakteristik anggota menurut Anderson, Hattie, & Hamilton (2005: 1).



Gambar 3.6 Tiga Karakteristik Anggota

Anderson, Hattie, & Hamilton (2005: 1) menjelaskan bahwa karakteristik anggota suatu organisasi adalah sebagai berikut.

1) *Ability* (Kemampuan)

“An important personal characteristic of a member is the perception of his or her ability to perform a task. Members who feel that they have low task ability should appreciate directive leadership, whereas members who feel sufficiently capable will consider directive leadership unnecessary.”

Karakteristik pribadi anggota yang penting adalah persepsi tentang kemampuannya untuk melakukan suatu tugas. Misalnya, anggota yang merasa memiliki kemampuan tugas yang rendah harus menghargai kepemimpinan direktif, sedangkan anggota yang merasa cukup mampu melaksanakan tugas akan menganggap kepemimpinan direktif tidak perlu.

2) *Locus of Control* (Penempatan Kontrol)

“Locus of control refers to the degree to which a person views the environment systematically in response to their behavior.” Penempatan kontrol mengacu pada sejauh mana seseorang melihat lingkungan secara sistematis dalam menanggapi perilakunya.

- a) Individu dengan penempatan kontrol internal percaya bahwa hasil adalah fungsi dari perilakunya sendiri.

- b) Individu dengan penempatan kontrol eksternal percaya bahwa hasil adalah fungsi keberuntungan atau kebetulan.

Penelitian menunjukkan bahwa penempatan kontrol internal lebih puas dengan kepemimpinan partisipatif, sementara penempatan kontrol eksternal lebih puas dengan gaya kepemimpinan direktif.

3) Needs and Motives (Kebutuhan dan Motif)

“Dominant needs, motives, and personality characteristics of members can influence their acceptance and satisfaction with alternative leadership styles.” Kebutuhan dominan, motif, dan karakteristik kepribadian anggota dapat memengaruhi penerimaan dan kepuasannya terhadap gaya kepemimpinan alternatif, misalnya sebagai berikut.

- a) Anggota yang memiliki kebutuhan tinggi akan harga diri dan afiliasi harus lebih puas dengan pemimpin yang suportif.
- b) Anggota yang sangat membutuhkan keamanan akan lebih puas dengan pemimpin yang direktif.
- c) Anggota dengan kebutuhan tinggi akan otonomi, tanggung jawab, dan aktualisasi diri akan lebih termotivasi oleh pemimpin yang partisipatif.
- d) Anggota yang berprestasi berkebutuhan tinggi harus lebih puas dengan pemimpin yang berorientasi pada prestasi.

B. Synergistic Leadership Theory (Teori Kepemimpinan Sinergis)

“Modernist theories in leadership were traditionally dominated by masculine incorporation and lacked feminine presence in development and language. The synergistic leadership theory (SLT) seeks to explicate the need for a postmodernist leadership theory” (Irby, Brown, Duffy, & Trautman, 2002: 304).

Teori modernis dalam kepemimpinan secara tradisional didominasi oleh penggabungan maskulin dan tidak memiliki kehadiran feminim dalam perkembangan dan bahasa. Teori kepemimpinan sinergis (SLT) berusaha menjelaskan kebutuhan

akan teori kepemimpinan postmodernis dengan memberikan alternatif dan bukan pengganti teori tradisional.

Synergistic Leadership Theory atau SLT mencakup isu-isu tentang keragaman dan penyetaraan suara perempuan dalam teori. Menurut model tetrahedron, teori tersebut menggunakan empat faktor untuk menunjukkan tidak hanya aspek kepemimpinan tetapi juga pengaruhnya terhadap berbagai institusi dan posisi. Faktor tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 3.7 Teori Kepemimpinan Sinergis

1. Beliefs, Attitudes, and Values (Keyakinan, Sikap, dan Nilai)

“Beliefs, attitudes, and values are described as dichotomous, because individuals or groups will follow or not follow or do not have certain beliefs, attitudes, or values at a certain point in time.” Keyakinan, sikap, dan nilai digambarkan sebagai dikotomis, karena individu atau kelompok akan mengikuti atau tidak mengikuti maupun tidak memiliki keyakinan, sikap, atau nilai tertentu pada suatu titik waktu tertentu pula. Beberapa contoh dikotomis antara lain sebagai berikut.

- a. Percaya akan pentingnya pertumbuhan profesional untuk semua individu termasuk diri sendiri atau sebaliknya tidak percaya bahwa pengembangan profesional itu penting.
- b. Memiliki keterbukaan untuk berubah atau tidak memiliki keterbukaan untuk berubah.
- c. Menghargai keragaman atau sebaliknya yakni tidak menghargai keragaman
- d. Percaya bahwa integritas penting untuk semua yang terlibat dalam sekolah atau tidak menghargai integritas.

2. Leadership Behavior (Perilaku Kepemimpinan)

“Leadership behavior is described as a series of behaviors from autocratic to nurturing, by both men and women.” Perilaku kepemimpinan digambarkan sebagai serangkaian perilaku dari otokratis hingga pengasuhan, baik oleh laki-laki maupun perempuan.

Rentang perilaku mencakup perilaku yang berasal dari pemimpin wanita, misalnya saling ketergantungan, kerja sama, penerimaan yang menyatu, menyadari pola, keutuhan, dan konteks. Perilaku orang-orang yang dianggap sebagai pemimpin laki-laki, antara lain pernyataan diri, pemisahan, kemandirian, kontrol, dan persaingan.

3. External Forces (Kekuatan Eksternal)

“External forces are influencers outside the control of the organization or leader who interact inherently to embody a set of beliefs, attitudes and values.” Kekuatan eksternal adalah para pemberi pengaruh di luar kendali organisasi atau pemimpin yang berinteraksi secara inheren untuk mewujudkan seperangkat keyakinan, sikap, dan nilai.

Pengaruh atau kekuatan eksternal yang signifikan berkaitan dengan komunitas dan kondisi lokal, nasional, internasional, peraturan pemerintah, undang-undang, demografi, iklim budaya, kemajuan teknologi, situasi ekonomi, iklim politik, kondisi keluarga, serta geografi. Contoh kekuatan eksternal ialah

berinteraksi secara signifikan dengan faktor-faktor lain dalam teori kepemimpinan sinergis.

4. *Organizational Structure* (Struktur Organisasi)

“Organizational structure refers to the characteristics of the organization and how it operates. The synergistic leadership theory model describes organizational structures, ranging from open feminist organizations to strict and bureaucratic organizations.” Struktur organisasi mengacu pada karakteristik organisasi dan bagaimana organisasi tersebut beroperasi. Model teori kepemimpinan sinergis menggambarkan struktur organisasi, mulai dari organisasi feminis yang terbuka hingga organisasi yang ketat dan birokratis.

Organisasi birokrasi meliputi pembagian kerja, aturan, hierarki otoritas, impersonalitas, dan kompetensi, sedangkan organisasi feminis dicirikan oleh praktik seperti pengambilan keputusan partisipatif, sistem kepemimpinan bergilir, promosi komunitas dan kerja sama, serta pembagian kekuasaan.

C. *Leader-Member Exchange Theory* (Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota)

“Leader-Member Exchange Theory (LMX) is a relationship-based, dyadic theory of leadership. According to this theory, leadership resides in the quality of the exchange relationship developed between leaders and their followers” (Erdogan & Bauer, 2015: 1). Banyak teori kepemimpinan berasumsi bahwa pada dasarnya pemimpin berperilaku sama terhadap semua anggota kelompok kerjanya.

Faktanya para pemimpin sering bertindak sangat berbeda terhadap anggota yang berbeda dan mengembangkan jenis hubungan yang kontras. Perspektif tentang proses kepemimpinan ini disebut *Leader-Member Exchange Theory* (LMX). Teori LMX berfokus pada dua hal, yaitu hubungan antara seorang pemimpin dan setiap anggota yang dianggap secara independen, bukan pada hubungan antara pemimpin dan kelompok. Setiap keterkaitan atau hubungan cenderung berbeda dalam kualitas. Administrator yang sama mungkin memiliki hubungan interpersonal yang buruk

dengan beberapa anggota dan hubungan yang terbuka atau saling percaya dengan yang lain. Hubungan dalam pasangan ini sebagian besar bersifat *ingroup* atau *outgroup*.

Seorang pemimpin memulai perjalanannya, baik dalam kelompok atau luar kelompok melalui pertukaran dengan anggota organisasi di awal kehidupan. Anggota *ingroup* diundang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diberi tanggung jawab tambahan. Pemimpin memberikan anggota ini keleluasaan dalam menjalankan perannya. Pemimpin dan anggota yang utama harus mampu menegosiasikan tanggung jawab dalam hubungan pertukaran nonkontraktual. Intinya, anggota dalam kelompok diangkat ke peran tidak resmi sebagai letnan terpercaya.

Anggota kelompok, dalam banyak hal menikmati manfaat dari kelonggaran pekerjaan (pengaruh dalam pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, kepercayaan, serta pertimbangan bagi anggota). Biasanya anggota membalas perilaku pemimpin dengan pengeluaran waktu dan usaha yang lebih besar dari yang dibutuhkan, asumsi tanggung jawab yang lebih besar, dan komitmen untuk keberhasilan organisasi.

Sebaliknya, anggota kelompok dari luar diawasi dalam batas-batas yang sempit berdasarkan kontrak kerja formal yang telah dibuat. Otoritas disahkan oleh kontrak implisit antara anggota dan organisasi. Pemimpin akan memberikan dukungan, pertimbangan, dan bantuan yang diamanatkan oleh petugas, tetapi tidak akan melampaui batas tersebut. Akibatnya, pemimpin mempraktikkan pertukaran kontrak dengan anggota tersebut. Anggota tersebut diistilahkan sebagai orang-orang yang disewa yang dipengaruhi oleh otoritas yang sah dibandingkan dengan kepemimpinan yang sebenarnya. Sebagai imbalannya, anggota kelompok dari luar akan melakukan apa yang harus dilakukan.

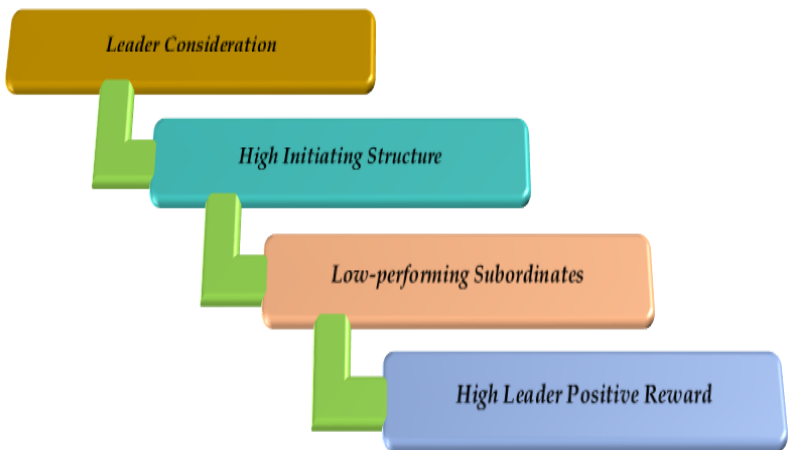
D. *Reciprocal Influence Theory* (Teori Pengaruh Timbal Balik)

“Leadership traits theory, leadership behavior approaches, and leadership contingency theories share one underlying assumption, namely that leader behavior affects the behavior of subordinates. Especially in correlational studies” (Starke, 2001: 3).

Teori sifat kepemimpinan, pendekatan perilaku kepemimpinan, dan teori kontingensi kepemimpinan berbagi satu asumsi yang mendasari, yaitu perilaku pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, khususnya dalam studi korelasional. Setiap hubungan antara perilaku pemimpin dan keefektifan kelompok telah ditafsirkan sebagai pengukuran dampak tindakan pemimpin terhadap kepuasan bawahan, motivasi, atau kinerja.

Saat ini, setiap organisasi yang kompleks memberikan aliran pengaruh atau otoritas tidak sepihak atau menurun dari pemimpin ke anggota, tetapi juga naik dari bawahan ke pemimpin. Teori pengaruh timbal balik menyatakan bahwa perilaku pemimpin tertentu menyebabkan perilaku dan tindakan anggota tertentu. Misalnya kinerja yang rendah dapat menyebabkan pemimpin mengubah perilakunya.

Pengaruh-pengaruh *Reciprocal Influence Theory* (Szilagi, 2010: 1).



Gambar 3.8 Pengaruh *Reciprocal Influence Theory*

Empat pengaruh *Reciprocal Influence Theory* menurut Szilagi (2010: 1) adalah sebagai berikut.

1. Leader Consideration (Pertimbangan Pemimpin)

“Leader consideration is an employee-centered behavior and positive reinforcement from the leader, so that both can lead to employee job satisfaction.” Pertimbangan pemimpin merupakan suatu perilaku yang berpusat pada karyawan dan penguatan yang positif dari pemimpin sehingga keduanya dapat mengarahkan pada kepuasan kerja karyawan.

2. High Initiating Structure (Struktur Awal yang Tinggi)

“High initiating structure is a production-centered leadership, but sometimes leads to lower employee job satisfaction.” Struktur awal yang tinggi adalah sebuah kepemimpinan yang berpusat pada produksi, namun terkadang mengarahkan pada kepuasan kerja karyawan yang lebih rendah.

3. Low-Performing Subordinates

“Low-performing subordinates tend to cause leaders to use more of an initial structure or leadership centered on production and reward behavior in the form of punishment.” Bawahan berkinerja rendah cenderung menyebabkan para pemimpin lebih banyak menggunakan struktur awal atau kepemimpinan yang berpusat pada produksi dan perilaku penghargaan dalam bentuk hukuman.

4. High Leader Positive Reward

“The positive behavior of high leaders leads to increased member performance, but several studies have shown direct evidence that the initial leadership structure or leader's consideration has an impact on increasing or decreasing member performance.” Perilaku penghargaan positif dari pemimpin yang tinggi menyebabkan peningkatan kinerja anggota, namun beberapa penelitian telah menunjukkan bukti langsung bahwa struktur awal kepemimpinan atau pertimbangan pemimpin berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja anggota. Penelitian ini menekankan bahwa

pentingnya penghargaan atau *reward* sebagai faktor yang memengaruhi dalam penentuan perilaku anggota.

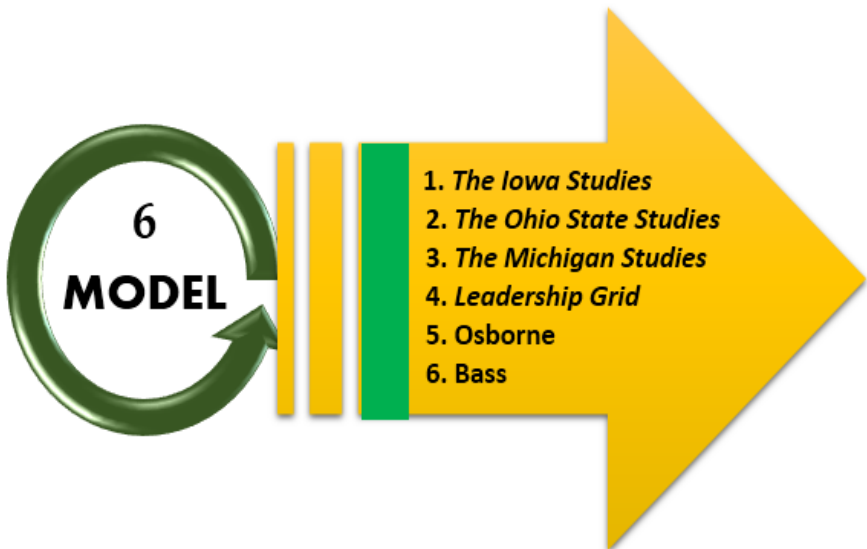
Kesimpulan

Teori kepemimpinan yang dibahas dalam buku referensi ini, antara lain teori kontingensi (*contingency theory*), teori kepemimpinan sinergis (*synergistic leadership theory*), teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange theory*), dan teori pengaruh timbal balik (*reciprocal influence theory*).

BAB IV

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

Enam model kepemimpinan yang banyak dipelajari, yaitu.



Gambar 4.1 Model-Model Kepemimpinan

A. Model Kepemimpinan *The Iowa Studies*

Tiga model kepemimpinan yang dikembangkan oleh *University of Iowa* (Billig, 2014: 1).



Gambar 4.2 Model Kepemimpinan *The Iowa Studies*

Menurut Billig (2014: 1) tiga model kepemimpinan yang dikembangkan oleh *University of Iowa* adalah sebagai berikut.

1. *Authoritarian Leadership* (Kepemimpinan Otoriter)

“Authoritarian leadership is a very directive leadership model and organizational members are not allowed to participate in decision making. The leader arranges complete work situations for his members. The leader also takes full authority and assumes full responsibility.”

Kepemimpinan otoriter merupakan model kepemimpinan yang sangat direktif dan anggota organisasi tidak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin menyusun situasi kerja yang lengkap untuk anggota-anggotanya. Pemimpin juga mengambil otoritas penuh serta memikul tanggung jawab yang penuh, mulai dari inisiasi sampai dengan penyelesaian tugas.

2. *Democratic Leadership* (Kepemimpinan Demokratis)

“Democratic leadership is a leadership model in which leaders encourage group discussion activities in decision making. The leader informs members about conditions that affect the work being performed and provides encouragement to express ideas.”

Kepemimpinan demokratis adalah model kepemimpinan di mana para pemimpin mendorong kegiatan diskusi kelompok dalam pengambilan keputusan. Pemimpin memberi tahu kepada

para anggota tentang kondisi-kondisi yang memengaruhi pekerjaan yang dilaksanakan serta memberikan dorongan untuk mengungkapkan gagasan dan mampu memberikan saran.

3. *Laissez-Faire Leadership (Kepemimpinan Laissez-Faire)*

“Laissez-faire leadership is a leadership model in which the leader gives complete freedom to the group and leaves it up to members to make their own individual decisions. Basically, leaders do not provide leadership.”

Kepemimpinan *laissez-faire* ialah model kepemimpinan yang mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada kelompok dan menyerahkannya kepada anggota untuk membuat keputusan individu sendiri. Pada dasarnya, pemimpin tidak memberikan kepemimpinan.

Dari ketiga model kepemimpinan di atas, anggota organisasi lebih menyukai model demokrasi, karena dinilai paling masuk akal secara intuitif. Tren yang umum saat ini mengarah pada penggunaan praktik manajemen partisipatif yang lebih luas, sebab masyarakat konsisten dengan model organisasi modern yang suportif dan kolejal.

Model kepemimpinan *laissez-faire* lebih disenangi daripada model kepemimpinan otoriter, karena anggota lebih menyukai hal-hal yang santai daripada keadaan yang kaku. Pemimpin otoriter menyebabkan perilaku agresif atau apatis yang dianggap sebagai reaksi atas frustrasi dari pemimpin tersebut. Perilaku apatis berubah menjadi perilaku agresif ketika model kepemimpinan berubah dari otoriter menjadi *laissez-faire*. Produktivitas sedikit lebih tinggi di bawah pemimpin yang otoriter daripada pemimpin demokratis, tetapi paling rendah pada kepemimpinan *laissez-faire*.

Tabel 4.1 Model Kepemimpinan *The Iowa Studies*

No.	Behavior	Authoritarian	Democratic	Laissez-Faire
1	<i>Policy determination</i>	<i>Solely by leader</i>	<i>By group's decision</i>	<i>No policy-complete freedom for group or individual decision</i>
2	<i>Establishment of job techniques and activity</i>	<i>Solely by leader</i>	<i>Leader suggest-group chooses</i>	<i>Up to individual</i>
3	<i>Planning</i>	<i>Solely by leader</i>	<i>Group receives sufficient formation to obtain perspective needed to plan</i>	<i>No systematic planning</i>
4	<i>Establishment of division of labor and job assignment</i>	<i>Dictated by leader</i>	<i>Left to group decision</i>	<i>Leader unininvolved</i>
5	<i>Evaluation</i>	<i>Leader personal in praise and criticism</i>	<i>Evaluation against objective standards</i>	<i>No appraisal spontaneous evaluation by other group members</i>

Penjelasan dari tabel di atas mengenai ciri-ciri model kepemimpinan *The Iowa Studies* adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Otoriter

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter, yaitu dalam penentuan kebijakan, pembentukan teknik dan aktivitas pekerjaan, serta perencanaan hanya dilaksanakan oleh pemimpin. Pembentukan pembagian kerja dan penugasan kerja di dalam kepemimpinan otoriter juga didikte oleh pemimpin. Evaluasi dilaksanakan pada diri pemimpin pribadi dalam bentuk pujian dan kritik.

2. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan suatu kepemimpinan di mana penentuan kebijakan dengan keputusan kelompok. Pembentukan teknik dan aktivitas pekerjaan dilakukan melalui saran dari pemimpin, lalu kelompok yang memilih. Kepemimpinan demokratis juga mempunyai ciri-ciri, yakni kelompok menerima formasi yang cukup untuk memperoleh perspektif yang dibutuhkan untuk proses perencanaan. Pembentukan pembagian kerja dan penugasan kerja diserahkan pada keputusan kelompok. Evaluasi didasarkan pada standar-standar yang objektif.

3. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

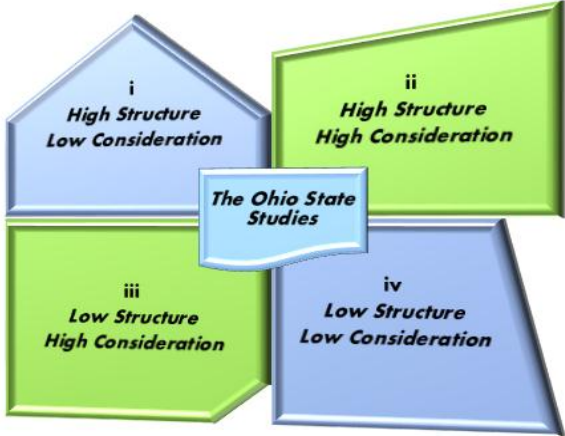
Kepemimpinan *laissez-faire* memiliki ciri-ciri, antara lain tidak terdapat kebebasan yang penuh dalam membuat kebijakan untuk keputusan kelompok atau individu serta pembentukan teknik dan aktivitas pekerjaan diserahkan kepada individu. Selain itu, tidak ada perencanaan yang sistematis, pemimpin tidak terlibat dalam pembentukan pembagian kerja dan penugasan kerja, serta tidak terdapat evaluasi spontan penilaian oleh anggota kelompok lain.

B. Model Kepemimpinan *The Ohio State Studies*

"The Ohio State Studies Leadership Model aimed to identify leader behaviors that were important for the attainment of group and organizational goals, to answer: What types of behavior do leaders display? What effect do these leader behaviors have on work group performance and satisfaction?" (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004: 1). Penelitian di *Ohio State University* bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pemimpin yang penting untuk dilaksanakan dalam pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Secara khusus, para peneliti berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai jenis perilaku apa saja yang diperlihatkan para pemimpin serta pengaruh-pengaruh dari

perilaku pemimpin tersebut terhadap kinerja dan kepuasan kelompok kerja.

Selama *The Ohio State Studies* ini, para peneliti dari berbagai disiplin ilmu psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan dan menggunakan *Leader, Behavior, Description*, dan *Questionnaire* atau LBDQ untuk mempelajari kepemimpinan dalam berbagai jenis kelompok dan situasi. Penelitian tersebut dilakukan terhadap kelompok militer, administrasi sipil, pengurus organisasi, pengawas, guru, serta kepala sekolah. Respon dari LBDQ tersebut, kemudian dilaksanakan analisis faktor dan teknik matematis yang memungkinkan untuk dilakukannya identifikasi terhadap seperangkat dimensi umum yang lebih kecil yang mendasar. Berdasarkan hasil analisis tersebut, akan muncul dua dimensi yang mencirikan perilaku pemimpin dalam berbagai kelompok dan situasi yang diteliti, yaitu struktur awal dan pertimbangan.



Gambar 4.3 Model Kepemimpinan *The Ohio State Studies*

Struktur inisiasi tersebut mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berfokus langsung pada tujuan kinerja organisasi, mengatur dan mendefinisikan tugas, menetapkan pekerjaan, menetapkan saluran komunikasi, menggambarkan hubungan dengan bawahan, serta mengevaluasi kinerja kelompok kerja. Pemimpin yang memulai struktur menugaskan anggota staf

untuk tugas-tugas tertentu, mempertahankan standar kinerja yang pasti, menekankan tenggang waktu rapat, mendorong penggunaan prosedur yang sama, memberi tahu anggota staf apa yang diharapkan, serta memastikan bahwa anggota staf bekerja sesuai dengan kapasitas.

Pertimbangan-pertimbangan tersebut mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin menunjukkan kepercayaan, rasa hormat, kehangatan, dukungan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota. Pemimpin yang menunjukkan pertimbangan memiliki ciri, antara lain mendengarkan ide anggota staf, ramah dan mudah didekati, memperlakukan semua anggota staf sederajat, serta sering menggunakan ide-ide dari karyawan. Skor pertimbangan yang tinggi menunjukkan kedekatan psikologis antara pemimpin dan bawahan, sementara skor pertimbangan yang rendah menunjukkan pendekatan yang lebih jauh secara psikologis dan impersonal di pihak pemimpin.

C. Model Kepemimpinan *The Michigan Studies*

“The Michigan researchers used an approach to identify leaders who were rated as either effective or ineffective and then studied the behavior of these leaders in an attempt to develop consistent patterns of behavior that differentiated effective from ineffective leaders” (Lunenburg & Ornstein, 2012: 108). Penelitian Michigan menggunakan pendekatan untuk mengidentifikasi pemimpin yang efektif atau tidak efektif yang kemudian dipelajari bagaimana perilaku para pemimpin tersebut dalam upaya mengembangkan pola perilaku yang konsisten. Studi kepemimpinan di Institut Penelitian Sosial Universitas Michigan ini dilaksanakan ketika penelitian di *Ohio State University* juga sedang berlangsung.



Gambar 4.4 Model Kepemimpinan *The Michigan Studies*

Studi Michigan mengidentifikasi dua perilaku kepemimpinan berbeda yang sangat mirip dengan struktur permulaan dan dimensi pertimbangan yang berkembang dari *The Ohio State Studies*. Dua dimensi yang diidentifikasi tersebut, antara lain.

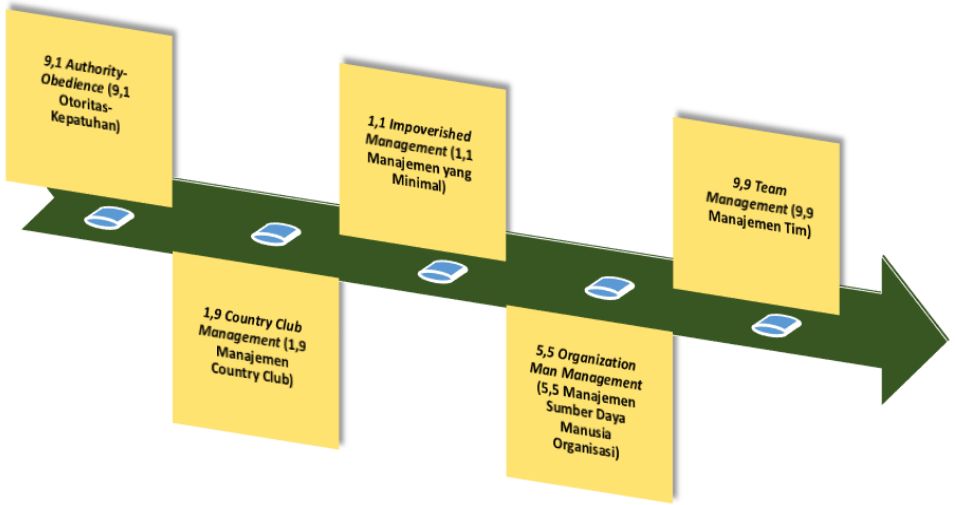
1. Kepemimpinan yang berpusat pada produksi.
2. Kepemimpinan yang berpusat pada karyawan.

Perilaku pemimpin yang berpusat pada produksi sangat mirip dengan perilaku pemimpin yang terstruktur. Pemimpin yang berpusat pada produksi menekankan tugas karyawan dan metode yang digunakan untuk menyelesaikannya serta menetapkan standar kerja yang ketat, mengatur tugas dengan hati-hati, menentukan metode kerja yang harus diikuti, dan mengawasi pekerjaan anggota dengan ketat.

Perilaku pemimpin yang berpusat pada karyawan sangat mirip dengan perilaku pemimpin yang penuh dengan pertimbangan serta menekankan pada kebutuhan pribadi karyawan dan pengembangan hubungan interpersonal. Pemimpin yang berpusat pada karyawan juga cenderung mendukung anggotanya, lebih banyak menggunakan pengambilan keputusan kelompok daripada individu, mendorong anggota untuk menetapkan dan mencapai tujuan kinerja tinggi, serta berusaha untuk memperlakukan anggota dengan cara yang sensitif dan penuh dengan perhatian.

D. Model Kepemimpinan *Leadership Grid*

Lima model kepemimpinan menurut Blake & Mouton (2017: 3).



Gambar 4.5 Model Kepemimpinan *Leadership Grid*

1. **9,1 Authority-Obedience (9,1 Otoritas-Kepatuhan)**

“Leaders concentrate on maximizing production through the use of power, authority, and control.” Para pemimpin berkonsentrasi untuk memaksimalkan produksi melalui penggunaan kekuasaan, otoritas, dan kendali. Efisiensi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja yang sedemikian rupa.

2. **1,9 Country Club Management (1,9 Manajemen Country Club)**

“Leaders place primary emphasis on good feelings among colleagues and subordinates even if production suffers as a result.” Pemimpin menempatkan penekanan utama pada perasaan, baik di antara rekan kerja dan anggota, bahkan sebagai akibatnya jika produksi menurun. Perhatian pemimpin harus cermat pada kebutuhan orang-orang untuk hubungan yang memuaskan serta mengarah pada suasana organisasi yang nyaman, bersahabat, dan sesuai dengan tempo kerja.

3. 1,1 Impoverished Management (1,1 Manajemen yang Minimal)

"Leaders do the minimum-required to remain employed in the organization." Pemimpin melakukan pekerjaan-pekerjaan minimal yang dibutuhkan untuk tetap dipekerjakan dalam organisasi. Pengerahan upaya minimum untuk mendapatkan pekerjaan yang diperlukan serta guna mempertahankan keanggotaan organisasi.

4. 5,5 Organization Man Management (5,5 Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi)

"Leaders concentrate on conforming to the status quo and maintaining middle-of-the-road or "go-along-to-get-along" assumptions." Para pemimpin berkonsentrasi untuk menyesuaikan diri dengan "status quo" dan mempertahankan asumsi-asumsi di tengah jalan atau pergi bersama untuk bekerja sama.

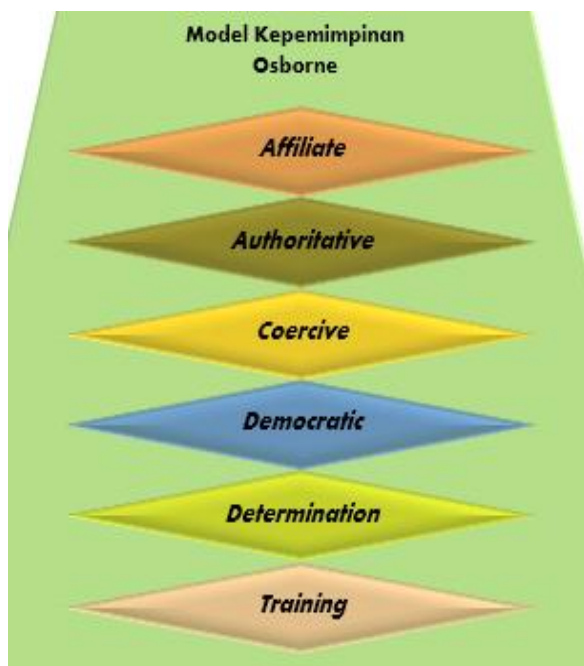
Kinerja organisasi yang memadai dimungkinkan melalui kegiatan penyeimbangan kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mempertahankan moral orang-orang pada tingkat yang memuaskan.

5. 9,9 Team Management (9,9 Manajemen Tim)

"Leaders use a goal-centered approach to gain high-quantity and high-quality results through broad involvement of group members: participation, commitment, and conflict resolution." Para pemimpin menggunakan pendekatan yang berpusat pada tujuan untuk mendapatkan hasil dalam jumlah besar dan berkualitas tinggi melalui keterlibatan luas dari anggota kelompok, misalnya partisipasi, komitmen, dan resolusi konflik. Prestasi kerja berasal dari orang-orang yang berkomitmen serta saling ketergantungan melalui kepentingan bersama dalam tujuan organisasi yang mengarah pada hubungan kepercayaan dan rasa hormat.

E. Model Kepemimpinan Osborne

Model-model kepemimpinan menurut Osborne (2015: 14).



Gambar 4.6 Model Kepemimpinan Osborne

1. *Affiliate* (Afiliatif)

"Affiliative leadership model is a leadership model capable of affiliation to create harmony and build bonds or relationships and good empathy. In addition, good communication skills will have a positive impact."

Model kepemimpinan afiliatif ialah model kepemimpinan yang mampu berafiliasi untuk menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan atau relasi serta empati yang baik. Selain itu, keterampilan komunikasi yang baik akan berdampak positif.

2. Coercive (Koersif)

“The coercive leadership model is a leadership model that requires organizational members to comply with established policies and processes to achieve them. In addition, leaders must control themselves when commanding, because it will have a negative impact on the organization.”

Model kepemimpinan koersif adalah model kepemimpinan yang menuntut anggota organisasi untuk mematuhi kebijakan yang sudah ditetapkan dan proses-proses untuk mencapainya. Selain itu, pemimpin harus mengendalikan diri ketika memerintah, karena akan berdampak negatif bagi organisasi.

3. Authoritative (Otoritatif)

“Authoritative leadership model is a leadership model that is owned by a leader with authoritative characteristics. In addition, this model has the characteristics of leading with a clear vision, self-recognition, and a sense of empathy, so that it has the most positive impact.”

Model kepemimpinan otoritatif merupakan model kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan ciri-ciri berwibawa. Selain itu, model ini mempunyai ciri khas memimpin dengan visi yang jelas, pengakuan diri, serta rasa empati sehingga berdampak paling positif.

4. Democratic (Demokratis)

“The democratic leadership model is a leadership model capable of carrying out a census through the participation, coordination, and enthusiasm of all team members. This leadership model also has communication skills that lead to requests for opinions from members.”

Model kepemimpinan demokratis adalah model kepemimpinan yang mampu melaksanakan sensus melalui partisipasi, koordinasi, dan semangat dari semua anggota tim. Model kepemimpinan ini juga memiliki kemampuan komunikasi yang mengarah pada permintaan pendapat anggota sehingga berdampak positif.

5. Determination (Determinasi)

“The leadership model of determination is a leadership model that is able to set high performance standards, even though the organization is in the process of achieving success. In addition, communication is carried out by means of government, so that it has a negative impact.”

Model kepemimpinan determinasi yaitu model kepemimpinan yang mampu menetapkan standar kinerja yang tinggi, meskipun organisasi tersebut berproses untuk mencapai kesuksesan. Selain itu, komunikasi dilakukan dengan cara pemerintahan sehingga berdampak negatif.

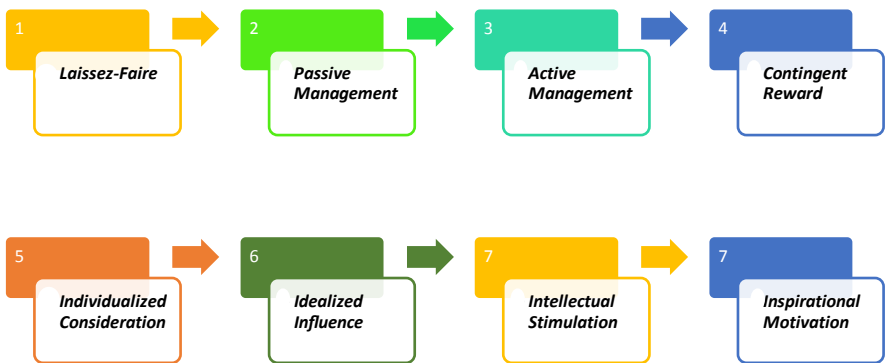
6. Training (Pelatihan)

“The training leadership model is a leadership model that develops skills and empathy for others, but remains selfish. The positive impact is obtained because it invites members to participate.”

Model kepemimpinan pelatihan adalah suatu model kepemimpinan yang mengembangkan keterampilan dan empati kepada orang lain, tetapi tetap egois. Dampak positif didapatkan karena mengajak anggota untuk berpartisipasi.

F. Model Kepemimpinan Bass

Model-model kepemimpinan Bass (Trottier, Wart, & Wang, 2008: 320).



Gambar 4.7 Model Kepemimpinan Bass

Delapan model kepemimpinan Bass menurut Trottier, Wart, & Wang (2008: 320) adalah sebagai berikut.

1. *Laissez-Faire*

“Laissez-faire leadership is a leadership model that includes relatively insignificant aspects of time management, but is more often in the form of practices that are contrary to effective leadership practices, due to the absence of supervision and initiative.” Kepemimpinan *laissez-faire* merupakan model kepemimpinan yang mencakup aspek manajemen waktu yang relatif tidak signifikan, tetapi lebih sering berupa praktik-praktik yang berlawanan dengan praktik kepemimpinan yang efektif, karena tidak adanya pengawasan dan inisiatif. Hal tersebut dengan kata lain berarti bahwa pemimpin yang baik menghindari sikap *laissez-faire* serta menyelesaikan fungsi manajerial dalam penataan lingkungan kerja dan sistem penghargaan seefisien mungkin, misalnya dengan mendelegasikan posisi senior kepemimpinan dan menghabiskan waktu sebanyak mungkin pada aspek transformasional.

2. *Passive Management by Exception*

“Transactional elements include passive and active management by exception, where leaders ensure that underperforming employees are corrected and developed. This also includes the award to the contingent, where the leaders use performance management and reward structures.”

Elemen transaksional termasuk manajemen pasif dan aktif dengan pengecualian, di mana para pemimpin memastikan bahwa karyawan yang berkinerja buruk harus diperbaiki dan dikembangkan. Hal ini juga mencakup penghargaan kepada kontingen, di mana para pemimpin menggunakan manajemen kinerja dan struktur penghargaan untuk memotivasi karyawan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara optimal.

3. *Active Management by Exception*

“The transformational elements conceptualized in passive and active management with the exception of members perceive personalized support, role models they can trust, a sense of vision, and incentives to

change as needed." Unsur-unsur transformasional yang dikonseptualisasikan dalam manajemen pasif dan aktif dengan pengecualian yaitu anggota mempersepsikan dukungan yang dipersonalisasi, panutan yang dapat mereka percayai, rasa visi, dan rangsangan untuk berubah sesuai kebutuhan.

4. *Contingent Reward*

"The habit of leaders to reward the contingent has been shown to have a positive relationship with member satisfaction at work. The giving of this award is a relationship caused by the fact that the fulfillment of the award is the basis for satisfaction, especially if the member finds values."

Kebiasaan pemimpin untuk memberikan penghargaan kepada kontingen telah dibuktikan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan anggota dalam bekerja. Pemberian penghargaan ini merupakan hubungan yang disebabkan oleh fakta bahwa pemenuhan penghargaan adalah dasar untuk kepuasan, terutama jika anggota menemukan nilai-nilai tertentu dalam penghargaan yang diterima tersebut. Manajemen pemberian penghargaan kontingen yang baik harus ada untuk membangun sistem kerja tinggi dengan memanfaatkan kompetensi dalam kepemimpinan transformasional.

5. *Individualized Consideration*

"The things needed to be an effective leader or in other words to increase member satisfaction include three main leadership factors, namely individual consideration, idealized influence, and inspirational motivation. Individual consideration is part of transformational leadership."

Hal-hal yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif atau dengan kata lain untuk meningkatkan kepuasan anggota mencakup tiga faktor kepemimpinan utama, yaitu pertimbangan individual, pengaruh ideal, dan motivasi inspirasional. Pertimbangan individual merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang efektif harus dapat dipercaya, diikuti dengan memperhatikan kebutuhan dan

bakat individu dari para anggota, dan akhirnya harus mampu menanamkan antusiasme, motivasi, dan rasa pemberdayaan dari diri para anggota.

6. Idealized Influence

“Idealized influence is the most important factor, but inspirational motivation, individual judgment, and respect for the contingent are also important. Management by exception has a relatively modest impact, but intellectual stimulation has very little impact than is substantial.”

Pengaruh yang ideal adalah faktor yang paling penting, tetapi motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan penghargaan kepada kontingen juga penting. Manajemen dengan pengecualian memiliki dampak yang relatif sederhana, tetapi stimulasi intelektual mempunyai dampak yang sangat kecil daripada yang substansial. Misalnya, bagaimana seseorang dapat memprediksi apa yang akan terjadi ketika elemen transformasional terwakili dengan baik, tetapi elemen transaksional hampir tidak ada? Terdapat juga bias terhadap gagasan eksekutif dan heroik kepemimpinan yang terlihat secara umum untuk motivasi inspirasional atau pengaruh yang ideal.

7. Intellectual Stimulation

“Leadership change orientation or what is known as intellectual stimulation actually has a slightly negative correlation, which is not surprising given the unsettling nature of change, even if it is done well.”

Orientasi perubahan pemimpin atau yang disebut dengan stimulasi intelektual sebenarnya memiliki korelasi yang sedikit negatif, hal ini tidak mengherankan mengingat sifat perubahan yang meresahkan, meskipun dilakukan dengan baik.

8. Inspirational Motivation

“Studies find that employee satisfaction affects short-term and long-term productivity, but contemporary research generally provides less support for this intuitive statement. Satisfaction levels in general do have an indirect effect, but it is also important to have the motivation.”

Studi menemukan bahwa kepuasan karyawan mempengaruhi produktivitas jangka pendek dan jangka panjang, namun penelitian kontemporer umumnya memberikan dukungan yang kurang atau tidak konsisten untuk pernyataan intuitif ini. Tingkat kepuasan secara umum memang memiliki efek tidak langsung, tetapi penting juga tentang adanya motivasi dengan memungkinkan karyawan untuk fokus pada kenikmatan intrinsik dari pekerjaan daripada perselisihan. Pemimpin juga harus mendorong anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok.

Indeks transformasional dibuat dengan menggabungkan semua indikator pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Di dalam organisasi, pemimpin menghasilkan motivasi dan komitmen tingkat tinggi dalam angkatan kerja sehingga dapat digunakan untuk mengukur motivasi inspirasional.

Kepemimpinan inspirasional terjadi ketika pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar serta mampu memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan anggota. Motivasi inspirasional tidak mudah untuk dicapai oleh setiap pemimpin birokrasi, karena kebutuhan untuk kepatuhan dan mentalitas berbasis aturan di banyak sistem federal kemungkinan besar akan mengurangi kapasitas ini.

Kesimpulan

Model-model kepemimpinan di antaranya, model kepemimpinan *The Iowa Studies*, meliputi *authoritarian leadership* (kepemimpinan otoriter), *democratic leadership* (kepemimpinan demokratis), dan *laissez-faire leadership* (kepemimpinan *laissez-faire*), model kepemimpinan *The Ohio State Studies*, serta model kepemimpinan *The Michigan Studies*. Selain itu, ada juga model kepemimpinan *Leadership Grid*, antara lain 9,1 *authority-obedience* (9,1 otoritas-kepatuhan), 1,9 *country club management* (1,9 manajemen country club), 1,1 *impoverished management* (1,1

manajemen yang minimal), *5,5 organization man management* (5,5 manajemen sumber daya manusia organisasi), dan *9,9 team management* (9,9 manajemen tim). Selanjutnya adalah model kepemimpinan *Osborne*, yaitu *affiliate* (afiliatif), *coercive* (koersif), *authoritative* (otoritatif), *democratic* (demokratis), *determination* (determinasi), dan *training* (pelatihan) serta model kepemimpinan Bass yang meliputi *Laissez-Faire*, *Passive Management by Exception*, *Active Management by Exception*, *Contingent Reward*, *Individualized Consideration*, *Idealized Influence*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

BAB V

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PENGGERAK

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Manajerial

1. Pengertian Manajerial

"A manager has a role to make decisions about goals, policies, strategies, and actions that affect human behavior, both inside and outside the organization" (Greenfield & Ribbins, 2005: 135). Seorang manajer berperan untuk membuat keputusan tentang tujuan, kebijakan, strategi-strategi, serta tindakan yang memengaruhi perilaku manusia, baik di dalam maupun di luar organisasi. *"A manager must also be able to implement strategies, measure performance appropriately, and run a system"* (Osborne, 2015: 11). Seorang manajer juga harus mampu menerapkan strategi, mengukur kinerja yang tepat, serta menjalankan suatu sistem.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Manajerial

Kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam bidang manajerial artinya kepala sekolah memegang peranan dalam hal-hal teknis, meliputi teknik perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian yang harus dilaksanakan dengan baik serta maksimal atau dengan kata lain *good manage* di sekolahnya (Lunenburg & Ornstein, 2012: 333).

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Pengembangan Kewirausahaan

1. Pengertian Kewirausahaan



Gambar 5.1 Ilustrasi Kewirausahaan

Sumber: <https://pixabay.com> & <https://id.wikipedia.org>

a. Kewirausahaan menurut Suherman

Kewirausahaan merupakan perwujudan dari sebuah semangat, baik yang berasal dari sikap, perilaku, ataupun kemampuan dalam menangani suatu usaha dan kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi yang baru dengan peningkatan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal serta memperoleh keuntungan (Suherman, 2008: 6).

b. Kewirausahaan menurut Suryana & Bayu

Kewirausahaan merupakan sebuah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran-pemikiran yang kreatif dan tindakan yang inovatif sehingga mampu menciptakan adanya peluang (Suryana & Bayu, 2010: 12).

c. Kewirausahaan menurut Winarno

Kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang berbeda dengan penggunaan usaha dan waktu yang menciptakan risiko, baik finansial, psikologi, dan sosial, tetapi juga mampu menciptakan kepuasan pribadi (Winarno, 2011: 8).

d. Kewirausahaan menurut Barnawi & Arifin

Kewirausahaan ialah sebuah proses menghasilkan keuntungan melalui pengambilan risiko-risiko dan tindakan yang inisiatif (Barnawi & Arifin, 2012: 1).

e. Kewirausahaan menurut Gitosardjono

Kewirausahaan yaitu kegiatan pendirian, pengelolaan, dan pengembangan, bahkan mampu melembagakan suatu organisasi sehingga mampu melihat dan menilai kesempatan dalam bisnis, mengumpulkan sumber daya, serta mengambil tindakan yang tepat dalam rangka mendapatkan keuntungan dan kesuksesan (Gitosardjono, 2013: 204).

f. Kewirausahaan menurut Rusdiana

Kewirausahaan merupakan kegiatan seseorang dalam mengenali dan menciptakan produk-produk baru, menentukan cara-cara produksi baru, menyusun operasi untuk produk baru, mengatur modal, serta memasarkannya (Rusdiana, 2014: 45).

g. Kewirausahaan menurut Fahmi

Kewirausahaan yakni ilmu yang mengkaji mengenai pengembangan dan pembangunan semangat, kreativitas, dan perilaku berani menanggung risiko terhadap pekerjaan yang dilaksanakan demi terwujudnya suatu hasil karya (Fahmi, 2014: 2).

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Pengembangan Kewirausahaan

Kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam bidang kewirausahaan maksudnya kepala sekolah harus mampu menjadi sosok inspirator yang memunculkan ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide kreatif dan inovatif tersebut dibutuhkan, karena sekolah mempunyai keterbatasan sumber daya keuangan dan memiliki kelebihan dari sisi potensi-potensi yang bersumber dari masyarakat ataupun pemerintah (Usman, 2010: 277).

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Supervisi

a. Supervisi menurut Suhardan

Supervisi atau pengawasan adalah sebuah proses mengawasi kegiatan teknis maupun edukatif di sekolah dan kegiatan akademik, misalnya proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), serta mengawasi guru dan tenaga kependidikan (Suhardan, 2010: 39).

b. Supervisi menurut Purwanto

Supervisi merupakan segala bentuk bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinan guru dan tenaga kependidikan sehingga mampu mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan (Purwanto, 2010: 76).

2. Pengertian Guru

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 Ayat 1).

3. Pengertian Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 5).

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak dalam Bidang Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak dalam bidang supervisi artinya kepala sekolah harus mampu melaksanakan pembinaan serta pengawasan profesional kepada pendidik dan tenaga kependidikan (Usman, 2010: 277). Kepala sekolah merupakan seseorang yang diberikan wewenang dan kepercayaan oleh warga sekolah untuk membawa sebuah sekolah ke dalam tujuan yang sudah ditetapkan bersama-sama (Saroni, 2006: 37).

Kepala sekolah merupakan seorang pengawas yang mampu memberikan umpan balik dan menjelaskan konsekuensi yang didapatkan dari umpan balik tadi kepada guru dan tenaga kependidikan serta memiliki teori yang implisit dan bervariasi. Menurut Daryanto (2016: 6) kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam bidang supervisi guru dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut.

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan.
- b. Melaksanakan program supervisi akademik terhadap guru dan tenaga kependidikan dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dan tenaga kependidikan dalam rangka peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, misalnya pengembangan kurikulum, dokumen akademik, model TIK, serta perencanaan program supervisi akademik.

- d. Melakukan pengawasan supervisi akademik terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Kesimpulan

Di dalam buku ini, dibahas mengenai kepemimpinan kepala sekolah penggerak, meliputi kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam bidang manajerial, kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam bidang pengembangan kewirausahaan, serta kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam bidang supervisi guru dan tenaga kependidikan.

BAB VI

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Konsepsi Kepala Sekolah



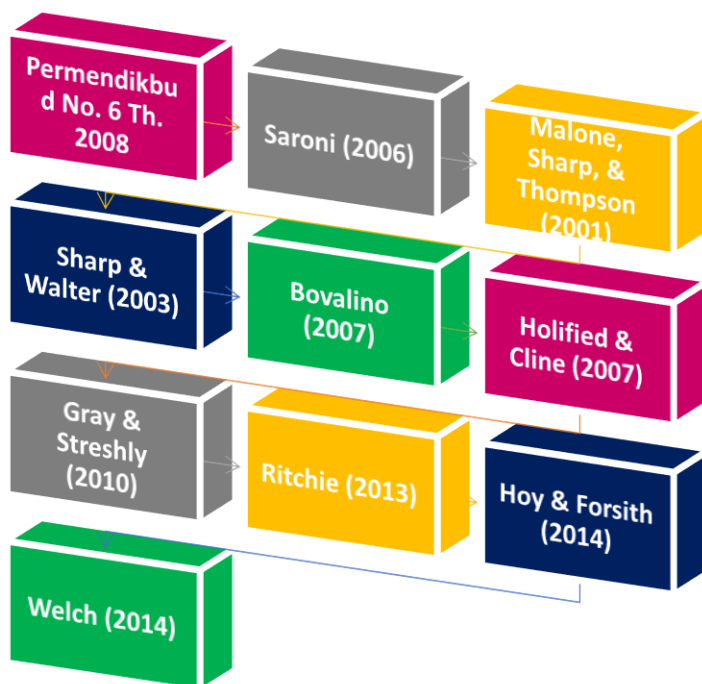
Kepala Sekolah

Gambar 6.1 Ilustrasi Kepala Sekolah

Sumber: <https://pilihancerdasku.com>

1. Konsep Kepala Sekolah

Konsep-konsep kepala sekolah, antara lain.



Gambar 6.2 Konsep Kepala Sekolah

a. Konsep Kepala Sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018

Kepala sekolah merupakan guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan, di antaranya Taman Kanak-Kanak (TK), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri (Peraturan Menteri

Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah).

b. Konsep Kepala Sekolah Saroni

Kepala sekolah merupakan seseorang yang diberikan wewenang dan kepercayaan oleh warga sekolah untuk membawa sebuah sekolah ke dalam tujuan yang sudah ditetapkan bersama-sama (Saroni, 2006: 37). Kepala sekolah adalah pengawas yang memiliki teori yang implisit dan bervariasi sehingga mampu memberi umpan balik serta menjelaskan konsekuensi-konsekuensi yang didapatkan dari umpan balik tadi kepada guru dan karyawan.

c. Konsep Kepala Sekolah Malone, Sharp, & Thompson

“Principals are expected to be instructional leaders, motivators, basic psychologists, experts in community relations, and good managers” (Malone, Sharp, & Thompson, 2001: 2). Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi pemimpin yang instruksional, motivator, psikolog dasar, ahli dalam hubungan kepada masyarakat, dan manajer yang baik.

d. Konsep Kepala Sekolah Sharp & Walter

“The principal is the most important person in the success of the school. A successful school must have strong leaders. The principal must provide this strong leadership” (Sharp & Walter, 2003: 1). Kepala sekolah yakni orang terpenting dalam keberhasilan sekolah. Sekolah yang berhasil harus mempunyai pemimpin yang kuat. Kepala sekolah harus memberi kepemimpinan yang kuat tersebut.

e. Konsep Kepala Sekolah Bovalino

“The principal is the school leader. Principals must understand that change is a continuous, interactive process or cycle or a dynamic relationship” (Bovalino, 2007: 9). Kepala sekolah ialah pemimpin sekolah. Kepala sekolah harus memahami bahwa perubahan adalah proses atau siklus yang keberlanjutan serta interaktif atau hubungan yang dinamis.

“The principal has a duty in forming an organizational environment that is conducive to the learning process and includes a variety of tasks. In addition, the principal is involved in school activities related to teachers, employees, students, school boards, and parents” (Bovalino, 2007: 43). Kepala sekolah mempunyai suatu tugas dalam membentuk lingkungan organisasi yang kondusif untuk proses pembelajaran dan mencakup macam-macam tugas. Kepala sekolah juga terlibat dalam kegiatan sekolah yang berhubungan dengan guru, karyawan, siswa, dewan sekolah, dan orang tua.

f. Konsep Kepala Sekolah Holified & Cline

“The principal is a leader whose main task is to improve teacher performance and school quality” (Holified & Cline, 2007: 109). Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang salah satu tugas utamanya yaitu meningkatkan performa guru dan kualitas sekolah.

g. Konsep Kepala Sekolah Gray & Streshly

“Leadership must exist within the principal” (Gray & Streshly, 2010: 9). Kepemimpinan harus ada dalam diri kepala sekolah. Kepemimpinan adalah kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan membangun hubungan dengan dan di antara orang lain. Proses membangun kerja sama dengan orang lain tersebut, kepala sekolah harus melakukan pendekatan-pendekatan dahulu.

h. Konsep Kepala Sekolah Ritchie

“The principal has a most important position in the school. The principal must serve and provide support to each class in the school and all its students. The keys to being a successful and well-performing school principal are prioritizing humility and not prioritizing personal interests” (Ritchie, 2013: 21). Kepala sekolah memiliki sebuah jabatan yang paling penting di sekolah. Kepala sekolah harus melayani dan memberi dukungan kepada setiap kelas di sekolah dan semua siswa-siswanya. Kunci-kunci menjadi kepala sekolah yang sukses dan mempunyai kinerja baik, yaitu mendahulukan kerendahan hati, tidak mementingkan kepentingan pribadi, mempunyai kekuatan dan kekuasaan untuk memimpin.

i. Konsep Kepala Sekolah Hoy & Forsith

“Principals must build an organizational climate in which administrators, supervisors, and teachers can understand and respect each other's roles. The principal is the most important individual in determining the atmosphere at the school” (Hoy & Forsith, 2014: 12). Kepala sekolah harus membangun suatu iklim organisasi yang mana administrator, pengawas, serta guru dapat memahami dan menghormati peran satu sama lain. Kepala sekolah ialah individu terpenting dalam menentukan suasana di sekolah tersebut. Gaya kepemimpinan kepala sekolah penting untuk dikembangkan agar semua komponen pendidikan dapat berinteraksi secara terbuka serta otentik.

j. Konsep Kepala Sekolah Welch

“The principal is a leader who has more abilities in the field of education. The principal must have knowledge, so that it can be applied in his involvement in various aspects of an educational process” (Welch, 2014: 11). Kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki kemampuan-kemampuan yang lebih di bidang pendidikan. Kepala sekolah harus mempunyai ilmu pengetahuan sehingga dapat diterapkan dalam keterlibatannya di berbagai aspek dari suatu proses pendidikan.

Menurut beberapa pendapat tersebut, kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin yang berperan penting dalam berkembangnya sekolah dan menentukan kesuksesan sekolah. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang mempunyai tanggung jawab untuk mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah yakni sebuah bagian terpenting sekolah, sebab kepala sekolah memiliki peran-peran dalam mengatur dan mengawasi progress pendidikan di sekolah. Kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola sekolah, oleh sebab itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang baik.

2. Tugas Kepala Sekolah

Seluruh energi dari kepala sekolah digunakan untuk perbaikan mutu pembelajaran melalui pengembangan keprofesian guru secara terus menerus. Kinerja kepala sekolah menjadi penting dalam hal pengelolaan pendidikan di sekolah (Setiawan, 2015: 1). Upaya perbaikan sekolah akan sukses, jika bergantung pada upaya pengembangan keprofesian guru (Dufour & Barkey, 2005: 189).

Kepala sekolah harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Hal ini disebabkan oleh tugas kepala sekolah yaitu menjadi tokoh yang dicontoh di sekolah. Keberhasilan pembelajaran di sekolah bergantung dari kinerja kepala sekolah tersebut. Kepala sekolah harus berupaya untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Kinerja sekolah akan meningkat, apabila kinerja kepala sekolah juga baik. Kinerja kepala sekolah itu berupa kinerja yang komprehensif serta pada akhirnya akan menciptakan peningkatan kualitas dan pencapaian tujuan pembelajaran.

3. Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi kepala sekolah sebagai indikator kinerja (Usman, 2010: 277).



Gambar 6.3 Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi-fungsi kepala sekolah menurut Usman (2010: 277), yaitu.

a. Fungsi sebagai *Educator* (Pendidik)

Fungsi kepala sekolah sebagai *educator* atau pendidik, maksudnya kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, serta evaluasi dalam pembelajaran.

b. Fungsi sebagai *Leader* (Pemimpin)

Fungsi kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin, artinya kepala sekolah harus mampu menggerakkan semua potensi-potensi sekolah, khususnya guru dan tenaga kependidikan guna mencapai tujuan sekolah.

c. Fungsi sebagai *Manager* (Pengelola)

Fungsi kepala sekolah sebagai *manager* atau pengelola adalah kepala sekolah secara operasional melakukan pengelolaan peserta didik, ketenagaan, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, ketatausahaan sekolah, serta hubungan sekolah dengan masyarakat.

d. Fungsi sebagai *Administrator* (Pengambil Kebijakan)

Fungsi kepala sekolah sebagai *administrator* atau pengambil kebijakan, artinya kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolah. Kepala sekolah melaksanakan analisis lingkungan, baik ekonomi, politik, maupun sosial budaya secara cermat dalam menyusun strategi untuk perbaikan sekolah.

e. Fungsi sebagai *Entrepreneur* (Wirausahawan)

Fungsi kepala sekolah sebagai *entrepreneur* (wirausahawan) adalah kepala sekolah sebagai inspirator yang memunculkan ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide kreatif dan inovatif tersebut diperlukan karena sekolah memiliki keterbatasan sumber daya keuangan dan mempunyai kelebihan dari sisi sumber daya dari masyarakat maupun pemerintah.

f. Fungsi sebagai *Working Climate Creator* (Pencipta Iklim Kerja)

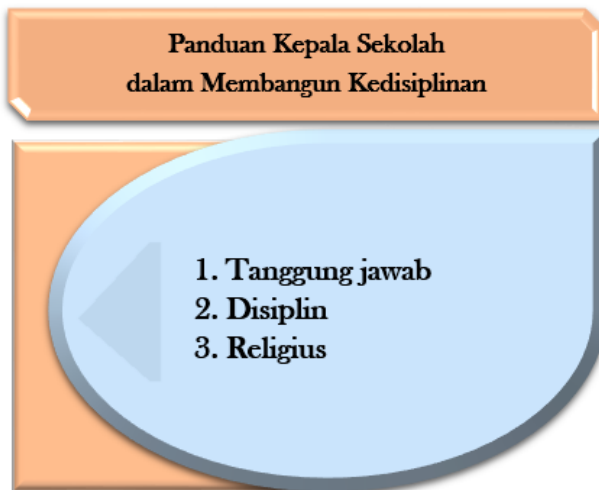
Fungsi kepala sekolah sebagai *working climate creator* (pencipta iklim kerja), maksudnya kepala sekolah adalah katalisator guna peningkatan semangat kerja guru.

g. Fungsi sebagai *Supervisor* (Pengawas)

Fungsi kepala sekolah sebagai *supervisor* (pengawas) yaitu kepala sekolah harus melakukan pembinaan-pembinaan profesional kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

4. Panduan Kepala Sekolah

Panduan-panduan bagi kepala sekolah sebagai kunci dalam membangun kedisiplinan (Gray & Streshly, 2010: 128).



Gambar 6.4 Tiga Panduan bagi Kepala Sekolah

Panduan untuk kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan di sekolah menurut Gray & Streshly (2010: 128) adalah sebagai berikut.

- a. Menanamkan serta membangun kebudayaan kebebasan dan bertanggung jawab dalam berkreaitivitas bagi setiap warga sekolah.
- b. Menyisipkan budaya kedisiplinan pribadi dan selalu menjunjung tinggi rasa tanggung jawab.
- c. Menyisipkan nilai-nilai dan sikap religius dalam setiap kebudayaan di sekolah.

5. Keterampilan Kepala Sekolah

Beberapa keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah, antara lain.

- a. Keterampilan konseptual yaitu keterampilan dalam memahami dan mengoperasikan organisasi.
- b. Keterampilan manusiawi merupakan keterampilan untuk kerja sama, motivasi, dan kepemimpinan.
- c. Keterampilan teknis adalah suatu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugasnya.

Enam kegiatan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah guna memperoleh keterampilan tersebut menurut Sudjana & Rivai (2005: 54) disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 6.1 Beberapa Kegiatan Kepala Sekolah

No.	Kegiatan Kepala Sekolah
1)	Mempelajari pekerjaan sehari-hari dan cara kerja pegawai.
2)	Melaksanakan observasi kegiatan manajemen secara terencana dan menyeluruh.
3)	Membaca hal-hal mengenai kegiatan sekolah yang sedang dilaksanakan.
4)	Memanfaatkan hasil-hasil penelitian.
5)	Memikirkan dan merencanakan masa depan.
6)	Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Keteladanan Kepala Sekolah

a. Pengertian Keteladanan dan Sekolah

Keteladanan memiliki arti yang luas. Keteladanan dapat diartikan sebagai suatu bentuk sikap menghargai ucapan dan perilaku yang melekat pada pendidik serta berkaitan dengan pergaulan antara anak dan orang tua atau pendidik (Aqib, 2011: 86).

Sekolah merupakan bentuk kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK)/Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB)/Raudatul Athfal (RA), Sekolah Dasar (SD)/Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB)/Madrasah Ibtidaiyah (MI), Sekolah Menengah Pertama (SMP)/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB)/Madrasah Tsanawiyah (MTs), Sekolah Menengah Atas (SMA)/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB)/Madrasah Aliyah (MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)/Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 tentang Hari Sekolah Pasal 1 Ayat 1). Sekolah yaitu salah satu bentuk layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada pendidikan formal guna mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan tahapan dan perkembangannya (Triatna, 2015: 27).

Sekolah merupakan suatu bentuk kelompok layanan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat mulai dari TK, SD, SMP, sampai dengan SMA atau SMK sederajat guna mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan tahapan serta perkembangannya.

b. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Ginsburg

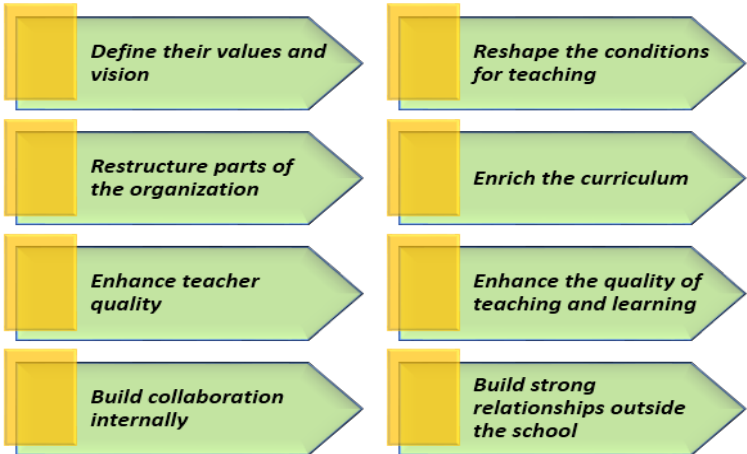
“One of the criteria for an effective principal is being able to set an example or role model regarding performance standards, dedication, integrity, loyalty, and expecting the same from others” (Ginsburg, 2000: 132). Salah satu kriteria kepala sekolah yang efektif yakni dapat memberi contoh atau teladan mengenai standar kinerja, dedikasi, integritas, loyalitas, dan mengharapkan yang sama dari orang lain.

c. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Yukl

“Exemplification tactics used to influence subordinates or peers include acting in a way that is consistent with espoused values (walking the talk) and making self-sacrifices to achieve a proposed objective, change, or vision” (Yukl, 2006: 235). Taktik teladan yang digunakan untuk memengaruhi anggota atau rekan kerja termasuk dalam bertindak dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut atau berproses dalam melaksanakan pembicaraan serta membuat pengorbanan diri untuk mencapai tujuan, perubahan, atau visi yang ditetapkan.

d. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Day

Ciri-ciri pemimpin yang dapat dijadikan teladan (Day, 2010: 4).



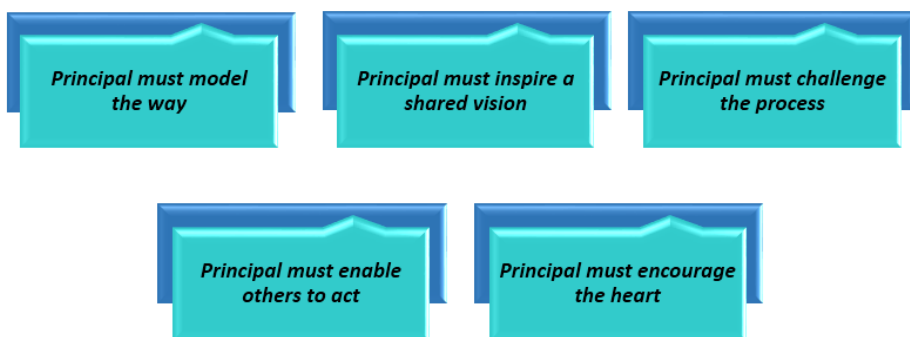
Gambar 6.5 Keteladanan Kepala Sekolah Day

Delapan ciri keteladanan kepala sekolah menurut Day (2010: 4) sebagai berikut.

- 1) Kepala sekolah harus mampu menetapkan nilai-nilai dan pandangan yang dimiliki guna mencapai tujuan, mengatur arah sekolah, serta membangun kepercayaan warga sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus mampu mengubah kondisi dari pengajaran dan pembelajaran di sekolah.
- 3) Kepala sekolah harus mampu mengubah struktur organisasi sekolah serta mendesain ulang aturan dan tanggung jawab yang dimilikinya.
- 4) Kepala sekolah harus mampu memperkaya ilmu-ilmu dalam menyusun kurikulum sekolah.
- 5) Kepala sekolah harus mampu meningkatkan kualitas guru dan karyawan sekolah.
- 6) Kepala sekolah harus mampu meningkatkan kualitas proses Kegiatan Belajar Mengajar atau KBM.
- 7) Kepala sekolah harus mampu membangun kolaborasi di internal sekolahnya.
- 8) Kepala sekolah harus mampu membangun hubungan yang kuat dengan pihak-pihak di luar sekolah.

e. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Kouzes & Posner

Lima ciri keteladanan kepala sekolah (Kouzes & Posner, 2010: 3).



Gambar 6.6 Keteladanan Kepala Sekolah Kouzes & Posner

Ciri-ciri keteladanan kepala sekolah menurut Kouzes & Posner (2010: 3) adalah sebagai berikut.

1) *Principal Must Model The Way* (Kepala Sekolah Harus Mampu Menunjukkan Jalan)

“Principal must be an excellent role model for teachers or other clients.” Kepala sekolah harus mampu menjadi panutan serta dapat menunjukkan jalan yang sangat baik bagi guru dan karyawan di sekolah.

2) *Principal Must Inspire a Shared Vision* (Kepala Sekolah Harus Menginspirasi Visi secara Bersama-Sama)

“Principal must co-create a personal vision with the member.” Kepala sekolah harus bersama-sama menciptakan visi pribadi dengan warga sekolah.

3) *Principal Must Challenge The Process* (Kepala Sekolah Harus Menantang dalam Berproses)

“Principal must try new behaviors and to hold the teacher accountable to achieve results.” Kepala sekolah harus mencoba perilaku baru dan meminta pertanggungjawaban dari guru untuk mencapai hasil yang maksimal.

4) *Principal Must Enable Others To Act* (Kepala Sekolah Harus Memungkinkan Orang Lain untuk Bertindak)

“Principal must enable the teacher, at times confronting a lack of progress, sustaining during setbacks, and encouraging choices.” Kepala sekolah harus memungkinkan guru berpendapat pada saat menghadapi permasalahan dalam kemajuan proses pengajaran, mendukung selama guru dalam kesusahan, dan mendorong guru untuk membuat pilihan-pilihan yang tepat.

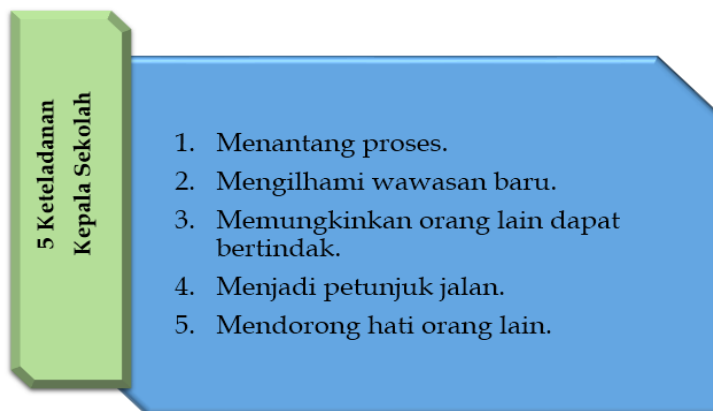
5) *Principal Must Encourage The Heart* (Kepala Sekolah Harus Mendorong Hati Warga Sekolah)

“Principal must express confidence in a member’s ability and celebrate successful milestones.” Kepala sekolah harus

mengungkapkan keyakinan pada kemampuan semua warga sekolah dan merayakan pencapaian suatu kesuksesan.

f. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Usman

Kepala sekolah harus mampu memengaruhi warga sekolah sehingga dapat bertindak secara konsisten dengan nilai yang dianut serta membuat pengorbanan diri guna mencapai tujuan. Menurut Usman (2010: 297) ada lima praktik keteladanan kepala sekolah, yaitu sebagai berikut.



Gambar 6.7 Keteladanan Kepala Sekolah

g. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Osborne

"Leaders are made rather than born. And while a real desire to lead is a prerequisite for leadership, the key skills you need to lead can be learned" (Osborne, 2015: 10). Seorang pemimpin itu dibentuk, bukan dilahirkan. Salah satu prasyarat bagi kepala sekolah yakni keinginan yang nyata untuk memimpin, namun keterampilan-keterampilan kunci guna memimpin tersebut dapat dipelajari.

Kepemimpinan mempunyai beragam sisi, misalnya kemampuan kepala sekolah dalam memberi inspirasi dan motivasi kepada orang lain agar mampu mengatasi permasalahan, menerima perubahan, dan mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah juga harus mampu membangun tim yang kuat serta efektif. Kepala sekolah yang efektif yaitu kepala sekolah yang dapat membujuk, mengarahkan, serta berproses dalam

menggunakan pengaruhnya. Kepala sekolah harus dapat memberikan contoh yang kuat dan nyata melalui prinsip-prinsip kehidupan sehingga pemimpin dapat mencapai hasil yang diinginkan dan bertanggung jawab atas kegagalan yang didapatkan.

h. Konsep Keteladanan Kepala Sekolah Ki Hajar Dewantoro

Filosofi Ki Hajar Dewantoro yang sering didengar di dunia pendidikan, antara lain *ing ngarso sung tulodo* atau pemimpin sebagai teladan, *ing madyo mangun karso* atau pemimpin membangkitkan semangat, dan *tut wuri handayani* atau pemimpin memberi kepercayaan, mendorong, serta mendukung anggota (Majelis Luhur Taman Siswa, 2016: 164).



Gambar 6.8 Keteladanan Kepala Sekolah Ki Hajar Dewantoro

Ki Hajar Dewantoro lebih menekankan pada pemimpin dan calon pemimpin bahwa yang utama ialah sikap keteladanan yang meliputi semua aspek kehidupan (jujur, terbuka, disiplin, berpikir positif, serta pribadi yang kuat dan berkarakter). Tatanan kehidupan sekolah akan lebih baik, jika kepala sekolah mempunyai sikap keteladanan tersebut.

2. Kepemimpinan Pembelajaran

a. Pengertian Pembelajaran

“Learning has been defined functionally as changes in behavior that result from experience” (Houwer & Moors, 2013: 2). Belajar sudah didefinisikan secara fungsional sebagai suatu perubahan perilaku yang dihasilkan dari berbagai pengalaman. Pembelajaran merupakan sebuah proses interaksi antara peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 20).

“Learning links are outcome and processes, intended outcomes are individual goals and achieved outcomes lead to increased capabilities” (Matthews, Megginson, & Surtees, 2004: 94). Suatu pembelajaran berhubungan dengan hasil dan proses. Hasil tersebut maksudnya tujuan individu yang mengarah pada peningkatan kemampuan.

Menurut beberapa pendapat tersebut, pembelajaran dapat diartikan sebagai proses yang interaktif antara peserta didik dengan pendidik di lingkungan belajar melalui inisiasi dan fasilitasi serta menghasilkan peningkatan proses belajar siswa. Pembelajaran adalah sebuah proses pengubahan tingkah laku siswa oleh guru dengan cara memberikan stimulus atau dorongan.

b. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran

“Learning leadership is an action taken by the principal with the aim of developing a productive and satisfying work environment for teachers. In the end, it can improve student learning conditions that are good” (Eggen & Kauchak, 2004: 1). Kepemimpinan pembelajaran merupakan suatu tindakan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan tujuan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif serta dapat memuaskan bagi guru. Pada akhirnya, hal tersebut mampu meningkatkan kondisi pembelajaran siswa yang baik. Kepemimpinan pembelajaran adalah sebuah tindakan yang mengarah pada terciptanya suatu iklim sekolah yang mampu menciptakan proses Kegiatan Belajar Mengajar atau KBM yang maksimal.

3. Kepemimpinan Manajerial

a. Pengertian Manajerial

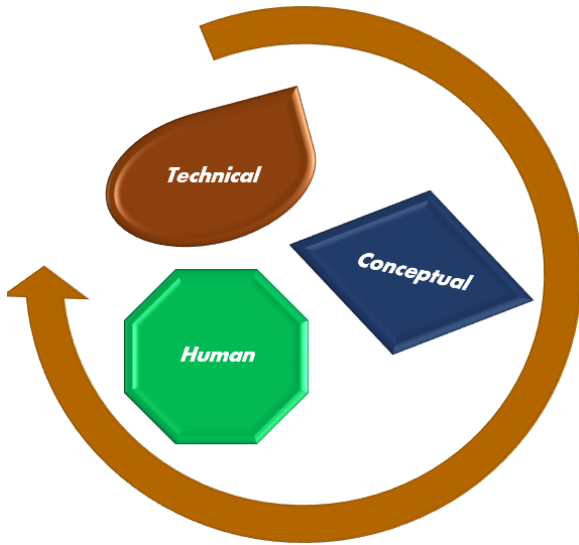
“Managers implement strategies, measure performance, and run the system” (Osborne, 2015: 11). Manajer menerapkan strategi, mengukur kinerja, dan menjalankan sistem.

“Managers must make decisions about goals, policies, strategies, and actions that affect human values and behavior, inside or outside the organization” (Greenfield & Ribbins, 2005: 135). Manajer harus membuat suatu keputusan mengenai tujuan, kebijakan, strategi, dan tindakan yang memengaruhi nilai dan perilaku manusia, di dalam ataupun di luar organisasi.

“Few managers have a complete understanding of how to influence organizations, teams, and individual employees. Usually, managers see some benefits and drawbacks firsthand, but rarely see the whole” (Harvard Business School, 2001: 5). Hanya sedikit manajer yang mempunyai pemahaman yang lengkap mengenai cara-cara memengaruhi organisasi, tim, dan karyawan secara individu. Biasanya, manajer melihat beberapa manfaat dan kelemahan secara langsung, tetapi jarang melihat secara keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yang diketahui melalui mekanisme dan pada tingkatan yang berbeda.

b. Konsep Kepemimpinan Manajerial

Kepala sekolah secara langsung menjalankan peran manajerial di sekolah. Peran kepemimpinan manajerial kepala sekolah menurut Lunenburg & Ornstein (2012: 333) dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 6.9 Konsep Kepemimpinan Manajerial

1) **Technical (Teknis)**

“Technical involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques.” Peran kepemimpinan manajerial dalam hal teknis meliputi teknik perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian yang baik.

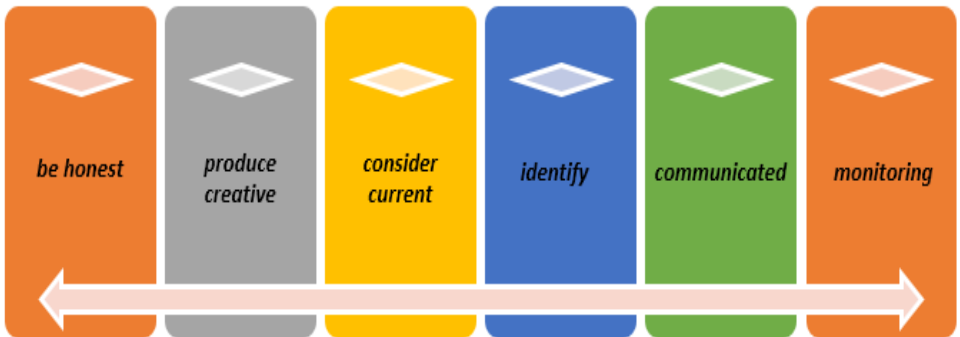
2) **Human (Sumber Daya Manusia)**

“Human dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills. Sumber daya manusia berkaitan dengan hubungan antarmanusia dan keterampilan yang dimiliki, keterampilan memotivasi, dan membangun moral yang baik.

3) **Conceptual (Konseptual)**

“Conceptual emphasizing knowledge and technical skills related to the service or product of the organization.” Peran kepemimpinan manajerial dalam hal konseptual menekankan pada pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkaitan dengan layanan atau produk organisasi.

Hal-hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah yang memiliki peran kepemimpinan manajerial (Simerson & Venn, 2006: 5).



Gambar 6.10 Hal-hal dalam Kepemimpinan Manajerial

Enam hal yang perlu dilaksanakan dalam kepemimpinan manajerial menurut Simerson & Venn (2006: 5) adalah sebagai berikut.

- 1) Kepala sekolah harus jujur pada nilai-nilai yang dianutnya.
- 2) Kepala sekolah harus mampu menghasilkan ide kreatif dan bermanfaat.
- 3) Kepala sekolah harus mempertimbangkan kondisi saat ini dan yang akan datang.
- 4) Kepala sekolah harus mengenali peluang-peluang dan ancaman yang ada serta mungkin akan muncul.
- 5) Kepala sekolah harus mengomunikasikan tindakan yang memengaruhi keberhasilan siswa dan sekolah.
- 6) Kepala sekolah harus memantau sekolah sehingga dapat mengenali perbuatan-perbuatan yang baik.

4. Kepemimpinan Sosial Budaya

a. Pengertian Sosial

Kata “sosial” dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilahirkan serta dapat tumbuh dan berkembang dalam kehidupan bersama atau dengan kata lain semua hal yang berhubungan dengan kehidupan manusia (Salim, 2002: 1).

b. Pengertian Budaya

“Culture is a civilization that can refer to creative results, for example the elite, the masses, and the popular. Culture means a way of life. Culture is something that humans create or implement through interactions with other people and with the environment” (Bell, 2006: 3). Budaya adalah peradaban yang dapat merujuk pada hasil kreatif, seperti elit, massa, serta populer. Budaya merupakan suatu cara hidup. Budaya ialah sesuatu yang manusia buat atau lakukan melalui interaksi dengan orang lain atau lingkungan.

“Culture is a complex whole component, including knowledge, beliefs, arts, morals, laws, customs, abilities, and other habits acquired by humans as members of society” (Oatey, 2012: 1). Budaya merupakan keseluruhan komponen yang kompleks, meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, kemampuan, dan kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

c. Konsep Kepemimpinan Sosial Budaya

Kepemimpinan sosial budaya adalah suatu sistem kepemimpinan yang menekankan pada *personal values* dari seorang pemimpin, tetapi efektivitas kepemimpinan tetap menjadi barometer utama dalam keberhasilan pemimpin (Iqabe, 2017: 89). Hal ini juga didukung dengan moral komitmen pemimpin yang kuat. Kepemimpinan sosial budaya akan terlihat jelas keberadaannya melalui efektivitas kepemimpinan, misalnya di sekolah. Efektivitas seorang kepala sekolah dalam kepemimpinan sosial budaya yaitu sebuah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan berbasis nilai-nilai sosial maupun budaya

lokal di lingkungan dalam dan luar sekolah. Keberadaan kepemimpinan sistem ini dapat memengaruhi kreativitas kepala sekolah dalam menciptakan serta mengembangkan kualitas pendidikan melalui suasana lingkungan sekolah yang kondusif.

C. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif menurut Yukl

"The focus of much of the research has been on the determinants of leadership effectiveness. Questions about leadership have long been a subject of speculation, but scientific research on leadership did not begin until the twentieth century" (Yukl, 2010: 2). Fokus dari banyak penelitian yang telah dilaksanakan adalah pada determinasi efektivitas kepemimpinan. Terdapat pertanyaan tentang mengapa kepemimpinan telah lama menjadi subjek spekulasi, namun penelitian ilmiah tentang kepemimpinan baru dimulai pada abad ke-20.

Para ilmuwan dan peneliti sosial sudah berusaha untuk menemukan sifat, kemampuan, perilaku, sumber kekuatan, serta aspek-aspek situasi yang menentukan seberapa baik seorang pemimpin dapat memengaruhi anggotanya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat pula minat yang berkembang guna memahami kepemimpinan sebagai suatu proses bersama yang melibatkan orang-orang berbeda dalam sebuah organisasi, serta alasan mengapa proses tersebut efektif atau tidak. Pertanyaan penting lainnya ialah alasan mengapa beberapa orang muncul sebagai pemimpin serta hal-hal yang menjadi penentu dalam setiap tindakan pemimpin, tetapi perhatian utama adalah tetap pada efektivitas kepemimpinan.

"Leadership is a subject that has long excited interest among people. Most behavioral scientists and practitioners seem to believe leadership is a real phenomenon that is important for the effectiveness of organizations" (Yukl, 2010: 3). Kepemimpinan merupakan suatu topik yang sudah lama mampu menarik minat dari banyak orang. Sebagian besar ilmuwan, peneliti, dan praktisi-praktisi perilaku

percaya bahwa kepemimpinan dimaknai sebagai fenomena nyata yang penting bagi efektivitas sebuah organisasi.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif menurut Nwaeke & Akenbor

“What makes a person an effective leaders describes the trait model, and what he does that makes him so effective describes the behaviour model” (Nwaeke & Akenbor, 2010: 85). Teori awal pada studi kepemimpinan berusaha untuk menentukan apa yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif serta yang tidak membuat begitu efektif. Apa yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif menggambarkan *trait model* atau model sifat, sedangkan yang membuat kepemimpinan begitu efektif menggambarkan *behaviour model* atau model perilaku yang dijelaskan sebagai berikut.

a. Trait Model (Model Sifat)

“The trait model of leadership therefore focused on identifying the personal characteristics that are responsible for effective leadership.” Pada tahap awal studi kepemimpinan, banyak peneliti berpendapat bahwa pemimpin yang efektif harus mempunyai kualitas pribadi tertentu yang membedakan dari pemimpin yang tidak efektif dan bukan pemimpin.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan puluhan tahun dan ratusan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pribadi tertentu berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Model sifat kepemimpinan lebih difokuskan pada identifikasi karakteristik pribadi yang bertanggung jawab atas kepemimpinan yang efektif.

b. Behaviour Model (Model Perilaku)

“Literature identifies two major areas in leadership behaviour. The first one explores position based influence of a leader or the use of authority, and the second concentrates on concern for people.” Model sifat memiliki beberapa kelemahan pada efektivitas

kepemimpinan. Hal ini mendorong para peneliti untuk meneliti perilaku.

Perilaku seorang pemimpin dan model kepemimpinannya mempunyai hubungan dengan orang lain serta memengaruhi keefektifannya. Terdapat dua area utama dalam perilaku kepemimpinan, antara lain mengeksplorasi pengaruh berdasarkan posisi dari seorang pemimpin atau penggunaan otoritas, serta berkonsentrasi pada perhatian orang-orang.

3. Kriteria Kepala Sekolah Efektif

Enam kriteria kepala sekolah efektif (Suhadi, 2016: 126).



Gambar 6.11 Kriteria Kepala Sekolah Efektif

Beberapa kriteria kepala sekolah yang efektif menurut Suhadi (2016: 126) dijelaskan sebagai berikut.

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif.
- b. Menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan.
- c. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, maka masyarakat akan terlibat secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.
- d. Menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan karyawan di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan.

Kesimpulan

Kepala sekolah adalah pemimpin yang berperan penting dalam berkembangnya sekolah dan menentukan kesuksesan sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Buku referensi ini juga membahas mengenai keteladanan kepala sekolah, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan manajerial, serta kepemimpinan sosial budaya. Enam kriteria kepala sekolah efektif antara lain memberdayakan guru, menyelesaikan tugas, menjalin hubungan yang harmonis, menerapkan prinsip kepemimpinan, bekerja dengan tim, serta mewujudkan tujuan.

BAB VII

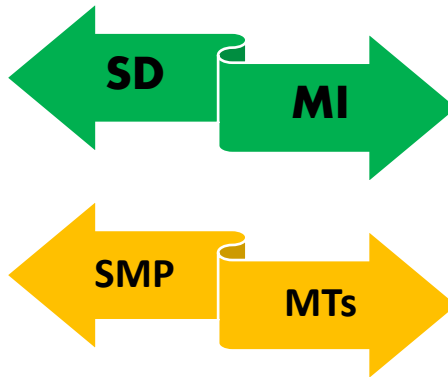
REALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Kepemimpinan Sekolah Dasar

1. Konsep Pendidikan Dasar

Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 17 Ayat 1 dan 2).

2. Bentuk-Bentuk Pendidikan Dasar



Gambar 7.1 Bentuk-Bentuk Pendidikan Dasar

a. Sekolah Dasar (SD)

Sekolah Dasar yang selanjutnya disingkat SD merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 8).

b. Madrasah Ibtidaiyah (MI)

Madrasah Ibtidaiyah atau MI adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan dasar (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 9).

c. Sekolah Menengah Pertama (SMP)

Sekolah Menengah Pertama atau yang selanjutnya disingkat dengan SMP yaitu salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar sebagai kelanjutan dari SD, MI, atau bentuk lain yang sederajat atau kelanjutan dari hasil belajar yang diakui sama

atau setara SD atau MI (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 9).

d. Madrasah Tsanawiyah (MTs)

Madrasah Tsanawiyah atau MTs merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari SD, MI, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SD atau MI (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 11).

3. Contoh Kepemimpinan Sekolah Dasar

Salah satu contoh hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar atau SD menurut Muhani (2016: 1471) adalah sebagai berikut.

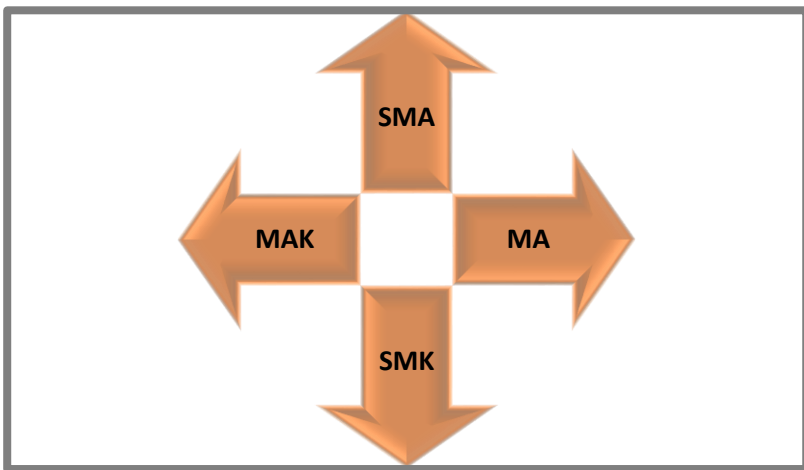
- a. Model kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan yaitu model kepemimpinan partisipatif dan delegatif.
- b. Aplikasi dari model kepemimpinan partisipatif lebih banyak digunakan untuk mengatasi permasalahan tentang tugas-tugas pokok guru, karena berkaitan langsung dengan tugas utama guru sebagai pendidik profesional yang mengharuskan selalu siap dengan segala administrasinya.
- c. Aplikasi dari model kepemimpinan delegatif digunakan untuk mengatasi permasalahan mengenai tugas-tugas tambahan guru, karena dalam hal ini kepala sekolah mengajak diskusi, menerima masukan, dan mempertimbangkan kompetensi dan hobi guru.
- d. Dukungan eksternal terhadap pendidikan di daerah terpencil, di antaranya pemberian tunjangan khusus kepada guru yang bertugas di daerah khusus, adanya hubungan yang harmonis antara sekolah dengan komite, serta terdapat komunikasi yang

harmonis di antara guru dan kepala sekolah. Selain itu, adanya guru-guru muda yang masih semangat.

- e. Dukungan internal yang membantu penerapan kepemimpinan di sekolah dasar, yakni pengalaman berorganisasi, kemandirian kepala sekolah, tanggap dalam memberikan inovasi baru, dan beragamnya bekal ilmu pengetahuan yang dimiliki.
- f. Hambatan-hambatan yang dialami kepala sekolah dasar di daerah terpencil, misalnya kondisi geografis sekolah, bekal keilmuan dan keadaan guru, serta tuntutan dan dukungan dari masyarakat.
- g. Upaya yang dilaksanakan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan tersebut, antara lain melalui penerapan kebijakan pemerataan tunjangan khusus, memperkuat hubungan personal, menjalin komunikasi yang intensif, dan menghadirkan komite sekolah serta orang tua secara berkala ke sekolah.

B. Kepemimpinan Sekolah Menengah

1. Konsep Pendidikan Menengah



Gambar 7.2 Bentuk-Bentuk Pendidikan Menengah

Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 18 Ayat 3).

2. Bentuk-Bentuk Pendidikan Menengah

a. Sekolah Menengah Atas (SMA)

Sekolah Menengah Atas atau SMA merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 13).

b. Madrasah Aliyah (MA)

Madrasah Aliyah yang selanjutnya disingkat MA ialah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang dibina oleh Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 14).

c. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai kelanjutan dari pendidikan di SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat ataupun kelanjutan dari hasil belajar yang diakui sama

atau setara dengan SMP atau MTs (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 15).

d. Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK)

Madrasah Aliyah Kejuruan yang selanjutnya disingkat MAK merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai kelanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau kelanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 16).

3. Contoh Kepemimpinan Sekolah Menengah

Pendidikan kejuruan ialah suatu pendidikan khusus yang menjadi wadah bagi peserta didik, di mana aktivitas di dalamnya merupakan sebuah proses pelayanan atau jasa yang memiliki tujuan guna menyiapkan peserta didik untuk memiliki kompetensi pada kejuruan tertentu. Peserta didik pada Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK datang ke sekolah untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah harus secara terus-menerus melakukan inovasi-inovasi dalam pemberian pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah (Yoto, 2011: 1).

Sekolah merupakan komunitas pendidikan yang membutuhkan pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Terdapat berbagai pendekatan atau teori tentang kepemimpinan, karena konsep kepemimpinan yang beragam. Hal ini menyebabkan efektivitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep kepemimpinan yang digunakan. Model-model kepemimpinan, yaitu model kepemimpinan *laissez faire*, model kepemimpinan partisipatif, model kepemimpinan demokratis, model

kepemimpinan otokratis, serta model kepemimpinan delegatif (Yoto, 2011: 1).

Dibutuhkan beragam kreativitas kepemimpinan yang memadai dari kepala sekolah menengah untuk mengembangkan sekolahnya sehingga menjadi sekolah yang efektif. Kreativitas kepemimpinan tersebut dapat terlihat ketika kepala sekolah mau dan mampu melaksanakan perubahan mengenai metode serta cara yang digunakan guna memimpin dan mengelola sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu menerapkan model-model kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi, kondisi, kebutuhan, serta motivasi dari pendidik dan tenaga kependidikan (Yoto, 2011: 1).

Kesimpulan

Dibutuhkan beragam kreativitas kepemimpinan yang memadai dari kepala sekolah menengah untuk mengembangkan sekolah yang efektif. Kreativitas kepemimpinan tersebut dapat terlihat saat kepala sekolah mau dan mampu melakukan perubahan mengenai metode serta cara untuk memimpin dan mengelola sekolah. Salah satu contoh hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar atau SD, yakni model kepemimpinan partisipatif dan delegatif.

BAB VIII

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DALAM PROGRAM SEKOLAH

Di bawah ini beberapa implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam program-program yang dijalankan di sekolah.



Gambar 8.1 Ilustrasi Kepemimpinan dalam Program Sekolah

Sumber: <https://pixabay.com>, <http://esheninger.blogspot.com> & <https://lynhilt.com>

A. Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Mutu Pendidikan

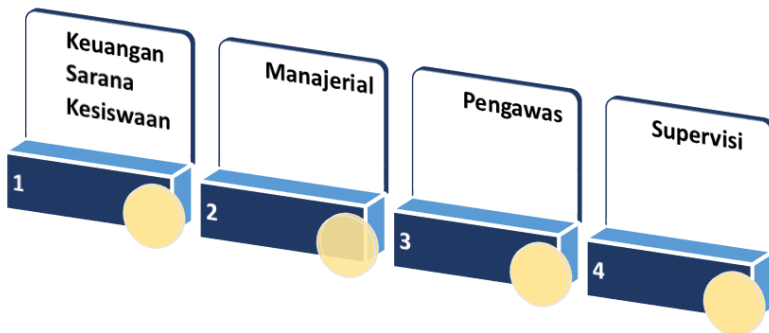
1. Konsep Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Pasal 1 Ayat 1, 2, dan 3, mutu pendidikan ialah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional atau SNP.

Penjaminan mutu pendidikan merupakan suatu kegiatan yang sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat guna menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan atau SPMP yaitu subsistem dari Sistem Pendidikan Nasional yang memiliki fungsi utama untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Implementasi Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Mutu Pendidikan

Salah satu hasil penelitian mengenai implementasi kepemimpinan dalam program peningkatan mutu pendidikan menurut Kartini (2019: 64) adalah sebagai berikut.



Gambar 8.2 Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu

- a. Komitmen kepemimpinan kepala sekolah sebagai perencana program peningkatan mutu pendidikan di sekolah dalam hal keuangan dan sarana sekolah selalu dilaksanakan, namun masih harus ditingkatkan dalam hal kesiswaan.
- b. Komitmen kepemimpinan dalam hal kemampuan manajerial sebagai tahap pengorganisasian selalu dilaksanakan.
- c. Komitmen kepemimpinan kepala sekolah dalam tugas-tugas supervisi program peningkatan mutu pendidikan di sekolah sudah dilakukan.
- d. Komitmen kepemimpinan kepala sekolah sebagai seorang pengawas selalu dilaksanakan.

B. Kepemimpinan dalam Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 3 Singkawang Pontianak menurut Paskalis, Sindju, & Thamrin (2012: 16) sebagai berikut.

1. Penilaian yang diberikan kepada staf tata usaha, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya sebatas pemberian DP3, namun dalam banyak hal yang menyangkut aspek-aspek di sekolah, misalnya kinerja, prestasi, serta peran serta atau kontribusi orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Pemberian penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah melaksanakan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Pemberdayaan seluruh warga sekolah, baik staf tata usaha, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat sudah secara maksimal dilakukan oleh kepala sekolah. Pemberdayaan tersebut dilaksanakan dengan melibatkan perwakilan dari seluruh warga sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kepala SMA Negeri 3 Singkawang telah berupaya menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

3. Kepala SMA Negeri 3 Singkawang telah berupaya secara maksimal untuk melibatkan staf tata usaha, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam kepemimpinannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Proses ini dilaksanakan dengan mengikutsertakan seluruh warga sekolah dalam perencanaan dan pembagian tugas untuk masing-masing personal yang ada di sekolah.
4. Pemberian motivasi kepada staf tata usaha, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan memberikan penghargaan, pujian, dan kesempatan untuk berkarya lebih baik lagi. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah ini bertujuan untuk meningkatkan semangat, kualitas, prestasi, dan kontribusi seluruh warga sekolah.
5. Partisipasi staf tata usaha, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dilaksanakan dengan turut serta dalam upaya pengembangan dan peningkatan mutu sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

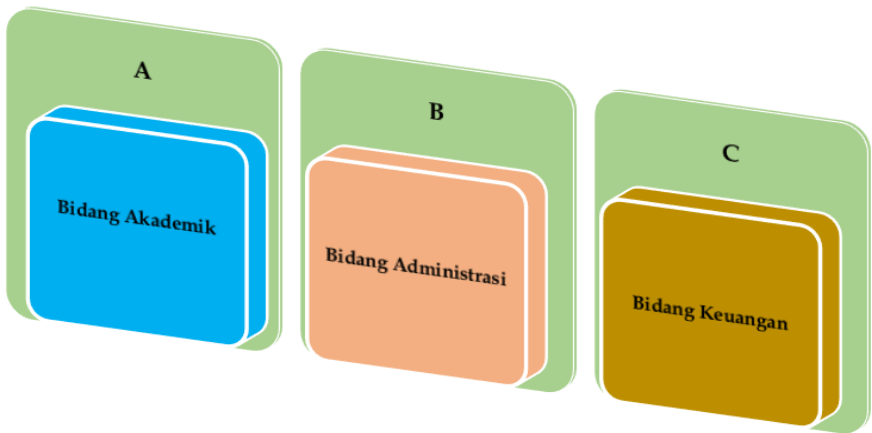
C. Kepemimpinan dalam Program Pembaharuan Sekolah

Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam program pembaharuan sekolah di SMP Negeri 3 Ketahun Kabupaten Bengkulu Utara menurut Niarti (2016: 325) sebagai berikut.

1. Kepala SMP Negeri 3 Ketahun melaksanakan pembaharuan di bidang akademik melalui penambahan jam mata pelajaran ujian nasional, menerapkan *integrated learning* dan *integrated curriculum*, serta memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi setiap semester berupa dana pendidikan maupun buku-buku pelajaran sehingga akan meringankan biaya sekolah siswa tersebut.
2. Kepala SMP Negeri 3 Ketahun melakukan pembaharuan di bidang administrasi dengan cara mengelola administrasi

sekolah menggunakan komputer atau biasa disebut dengan istilah sistem komputerisasi.

3. Kepala SMP Negeri 3 Ketahun melaksanakan pembaharuan di bidang keuangan, yaitu mengumumkan secara terperinci dan transparan semua sumber dan penggunaan dana di sekolah melalui papan pengumuman. Selain itu, kepala sekolah juga melaporkan penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah atau BOS secara online ke pemerintah pusat oleh bendahara BOS.



Gambar 8.3 Kepemimpinan dalam Pembaharuan Sekolah

D. Kepemimpinan dalam Program Pengembangan dan Peningkatan Seni Tradisional Jenjang SD, SMP, dan SMA di Provinsi Jawa Timur

Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam program pengembangan dan peningkatan seni tradisional jenjang SD, SMP, dan SMA di Provinsi Jawa Timur menurut Karoso & Trihantoyo (2017: 39) antara lain.

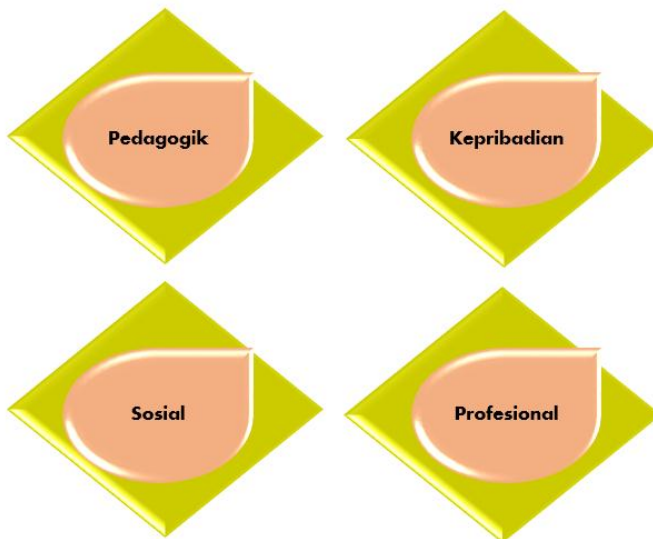
1. Kepala sekolah harus mampu memasukkan nilai-nilai seni dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan penyeimbangan kegiatan akademik maupun ekstrakurikuler seni tradisional.

2. Kepala sekolah harus mampu menjadikan seni di sekolah sebagai bagian dari upaya untuk menciptakan manusia yang beretika dan berbudaya sehingga dapat menjadi tameng terhadap budaya asing yang tidak sesuai dengan etika dan budaya bangsa.
3. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan program studi seni tradisional dalam bentuk mata pelajaran khusus.
4. Kepala sekolah harus mampu mengintegrasikan kegiatan seni dan budaya di dalam kegiatan sekolah.

E. Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Kompetensi Guru

1. Konsep Kompetensi Guru

Empat kompetensi utama guru, antara lain kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru).



Gambar 8.4 Empat Kompetensi Utama Guru

2. Implementasi Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Kompetensi Guru

Salah satu hasil penelitian tentang implementasi kepemimpinan dalam program peningkatan kompetensi guru menurut Nirwana (2015: 42) di antaranya sebagai berikut.

- a. Proses kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi profesional guru yang dilaksanakan oleh kepala SD Negeri 2 Banda Aceh yaitu melalui cara memberikan izin kepada guru untuk melanjutkan kuliah, mengadakan pelatihan dan workshop, menyediakan bahan-bahan ajar atau buku referensi yang cukup, serta saling *sharing* mengenai hal-hal yang terjadi di dalam Proses Belajar Mengajar atau PBM.
- b. Strategi peningkatan kompetensi profesional guru dilakukan oleh kepala SD Negeri 2 Banda Aceh, misalnya dengan cara mewajibkan setiap guru untuk membuat perangkat pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum terbaru, membuat jadwal supervisi untuk guru, serta memberikan pengarahan kepada guru tentang langkah-langkah memotivasi siswa agar sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- c. Kendala yang dihadapi oleh kepala SD Negeri 2 Banda Aceh dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi profesional guru, antara lain pembagian tugas kepada guru kurang merata serta guru tidak berani mengemukakan keinginan dan kekurangannya dalam pembelajaran.

F. Kepemimpinan dalam Program Peningkatan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)

Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam program peningkatan kinerja guru pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) menurut Syamsul (2017: 287) antara lain sebagai berikut.

1. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses pemahaman seorang guru dalam memberikan arti tentang kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah berdasarkan pengamatan,

pengalaman, perhatian, dan kepercayaan yang terseleksi selama menjadi guru.

2. Di dalam tubuh sekolah, kepemimpinan kepala sekolah hendaknya dikembangkan di antara semua guru dan di semua tingkatan.
3. Semua guru hendaknya berpartisipasi dalam pengembangan visi dan misi sekolah untuk menghadapi era masa depan.
4. Semua warga sekolah hendaknya rela menerima tanggung jawab baru, mengambil resiko, membina konsensus, dan saling percaya di antara kolega sekolah.
5. Kepala sekolah harus yakin bahwa semua orang memiliki keterampilan memimpin yang ada di dalam diri masing-masing, dan keterampilan tersebut dapat dikembangkan.
6. Kepemimpinan kepala sekolah bukan sesuatu yang mistik, namun terdiri atas sejumlah keterampilan yang dapat dilatih dan dikembangkan, walaupun terdapat faktor bakat yang melekat pada setiap orang.
7. Kepala sekolah merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.
8. Kekuasaan kepala sekolah yakni kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi seluruh warga sekolah mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.
9. Semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi kepala sekolah, maka semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif bagi kepala sekolah tersebut.

G. Kepemimpinan dalam Program Pengembangan Sekolah Efektif

Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam program pengembangan sekolah efektif di SD Kanisius Kadirojo, SD Kanisius Sengkan, dan SD Kanisius Duwet menurut Widiyastuti & Arikunto (2015: 94) adalah sebagai berikut.

1. Kepala SD Kanisius Kadirojo, SD Kanisius Sengkan, dan SD Kanisius Duwet mempunyai nilai-nilai yang menjadi energi positif dalam melakukan peran kepemimpinan selaras dengan nilai-nilai lembaga, yakni kasih, disiplin, cerdas, berani, dan jujur, namun ungkapan sikap masing-masing berbeda.
2. Kepala SD Kanisius Kadirojo, SD Kanisius Sengkan, dan SD Kanisius Duwet menumbuhkan sikap percaya diri dan saling menghargai pada guru dan tenaga kependidikan dengan cara yang kurang lebih sama, misalnya memberi teladan, kepercayaan, kesempatan, tugas dan tanggung jawab, semangat, dan apresiasi, namun perwujudannya sedikit berbeda.
3. Kepala SD Kanisius Kadirojo, SD Kanisius Sengkan, dan SD Kanisius Duwet memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk bekerja optimal dengan cara yang kurang lebih sama, seperti memberi teladan, nasihat dan pengarahan, kesempatan dan dukungan, bekerja sama serta melibatkan semua, tetapi ungkapan tindakannya berbeda.
4. Kepala SD Kanisius Kadirojo, SD Kanisius Sengkan, dan SD Kanisius Duwet menciptakan budaya positif dengan menciptakan suasana menyenangkan, membangun budaya disiplin, dan berprestasi sehingga berhasil menciptakan budaya positif, tetapi dengan tingkatan yang sedikit berbeda.

Kesimpulan

Di dalam buku referensi ini, dipaparkan mengenai implementasi kepemimpinan dalam program sekolah, misalnya program peningkatan mutu pendidikan, program pembaharuan sekolah, program peningkatan kompetensi guru, dan program pengembangan sekolah efektif.

BAB IX

PENUTUP

Berdasarkan tinjauan teoretik dan empirik, maka maju tidaknya sebuah sekolah atau satuan pendidikan sangat tergantung pada kepala sekolah sebagai nahkoda pada lembaga pendidikan tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah efektif dapat memberikan hasil yang positif terhadap sekolah, terdapat beberapa hal yang harus dipahami dan dikuasai oleh kepala sekolah menyangkut kepemimpinan itu sendiri, yakni: 1) Kepala sekolah harus memahami perilaku individu dan kelompok dengan menguasai disiplin ilmu psikologi, sosiologi, dan antropologi, 2) Kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang memadai dalam berkomunikasi, yakni kemampuan mengaitkan hubungan antara bahasa, pemahaman, pemikiran, dan tingkah laku warga sekolah dalam keseharian, komunikasi merupakan sarana terbaik dalam menjalankan kepemimpinan, komunikasi dua arah harus terjalin antara kepala sekolah dan warga sekolah sehingga informasi dapat tersampaikan secara efektif, hal ini sangat diperlukan karena jika terjadi miskomunikasi, dapat menimbulkan kerugian bagi sekolah, 3) Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam mempengaruhi orang lain secara positif, 4) Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu dalam memimpin

guru dan staf untuk melaksanakan tugas-tugas secara profesional,

5) Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam menggunakan kewenangan yang diberikan dalam memimpin satuan pendidikan sehingga dapat merencanakan dan melaksanakan program-program secara efektif dan efisien, kewenangan ini berhubungan dengan tanggung jawab kepala sekolah sebagai *top management* pada satuan pendidikan yang dipimpinnya, 6) Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam menentukan kapan waktu yang tepat untuk menerapkan berbagai tipe kepemimpinan dan mengetahui akibat dari penerapan tipe kepemimpinan tersebut bagi warga sekolah maupun lembaga pendidikan itu sendiri, 7) Kepala sekolah harus memiliki kesadaran diri bagaimana kemampuan diri, ketersediaan sumber daya, dan kondisi fisik dan non fisik satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan motor penggerak dinamika sekolah sebagai satuan pendidikan, perkembangan dan kemajuan sekolah sangat tergantung kepada kecakapan *leadership* kepala sekolah. Kepala sekolah haruslah merupakan sosok yang dinamis, kreatif, dan kompetitif, serta tidak mudah menyerah, patah semangat, dan lemah cita-cita. Kepala sekolah yang *visioner* akan menjadi dinamisator bagi perkembangan sekolah sehingga mutu produk akan selalu terjaga dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, A., Hattie, J., & Hamilton, R.J. (2005). *Locus of Control, Self-Efficacy and Motivation in Different Schools: Moderation, the Key to Success?.* New Zealand: The University of Auckland.
- Ansell, C., & Gash, A. (2017). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543.
- Aqib, Z., dkk. (2011). *Penelitian Tindakan Kelas untuk Guru SD, SLB, dan TK.* Bandung: Yrama Widya.
- Awan, R.N., Zaidi, N.R., & Bigger, S. (2008). Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan: A Path-Goal Approach. *Bulletin of Education and Research*, Vol. 30, No. 2, 1.
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Bandung: Alfabeta.
- Barker, R.A., (2002). *On The Nature of Leadership.* Lanham: University Press of America.
- Barnawi, & Arifin, M. (2012). *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bass, B.M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.).* United States of America: Free Press.
- Bell, D. (2006). *An Introduction to Cyber Culture.* London: Routledge.
- Billig, M. (2014). *Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory?.* United Kingdom: Loughborough University.

- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (2017). *The Managerial Grid: Leadership Styles for Achieving Production Through People*. Houston: Gulf.
- Bovalino, J.W. (2007). *The role of the Principal in the Change Process: The road to inclusion*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (2005). *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Daryanto. (2016). *Media Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Day, C., et al. (2010). *10 Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Dufour, R., & Barkey, T. (2005). The Principal as Staff Developer. *Journal of Development*, Vol. 16, No. 4, 189.
- Eggen, P., & Kauchak, D. (2004). *Educational Psychology: Windows, classrooms*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Erdogan, B., & Bauer, T.N. (2015). *Leader–Member Exchange Theory*. United States of America: Elsevier Ltd.
- Fahmi, I. (2014). *Kewirausahaan Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Ginsburg, S.G. (2000). *Managing with Passion*. Jakarta: Gramedia pustaka utama.
- Gitosardjono, S.H. (2013). *Wirausaha Berbasis Islam & Kebudayaan*. Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia.
- Gray, S.P., & Streshly, W.A. (2010). *Leading Good School to Greatness: Mastering what Great Principals DO Well*. California: Corwin Ltd.
- Greenfield, T., & Ribbins, P. (2005). *Greenfield on Educational Administration Towards a Humane Science*. New York: Routledge.

- Griffin, R.W., & Gregory, M. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning.
- Harvard Business School. (2001). *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hasibuan, M.S.P., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holified, M., & Cline, D. (2007). Clinical Supervision and Its Outcome: Teacher and Principals Report. *National Association of Secondary School Principals, NASSP Bulletin*, 109.
- Houwer, J.D., & Moors, A. (2013). What is Learning? On the Nature and Merits of a Functional Definition of Learning. *Psychonomic Bulletin & Review*, 2.
- Hoy, W.K., & Forsyth, P.B. (2014). *Effective Supervision*. Canada: Random House, Inc.
- Iqabe, S. (2017). Kepemimpinan Berbasis Nilai Budaya Lokal dalam Menciptakan Iklim Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 24, No. 2, 89.
- Irby, B.J., Brown, G., Duffy, J.A., & Trautman, D. (2002). The synergistic leadership theory. *Journal of Educational Administration*, Vol. 40, 304.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1.
- Karoso, S., & Trihantoyo, S. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan dan Peningkatan Seni Tradisional Jenjang SD, SMP, dan SMA di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal ABDI*, Vol.2, No.2, 39.

- Kartini. (2019). Komitmen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasi Kebijakan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Palopo. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol. 2, No. 2, 64.
- Kemdikbud. (2009). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kemdikbud. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2010). *A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders: Making the Most of the Leadership Challenge and the Leadership Practices Inventory (LPI)*. United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Kreitner, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2012). *Educational Administration Concepts and Practices*. California: Wadsworth.
- Majelis Luhur Tamansiswa. (2016). *Ki Hadjar Dewantara: Pemikiran, Konsepsi, Keteladanan, dan sikap Merdeka*. Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa.
- Malone, B.G., Sharp, W.L., & Thompson, J.C. (2001). The Indiana Principals: Perceptions of Principals, Aspiring Principals, and Superintendent. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid Western Educational Research Association*, 2.
- Matthews, J.J., Megginson, D., & Surtees, M. (2004). *Human Resource Development*. London: Kogan Page.
- McShane, Steven, L., & Von, G.M.A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: The McGraw-Hill Company.

- Moedjiono, I. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Muhani, dkk. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Daerah Terpencil (Studi Multi Kasus di SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar Purwantoro Kabupaten Wonogiri). *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, Vol. 1, No. 8, 1471.
- National College for School Leadership. (2006). *Collaborative Leadership in Extended Schools: Leading in a Multi-Agency Environment*. United Kingdom: National College for School Leadership (NCSL).
- Niarti, E. (2016). Kepemimpinan dalam Pembaharuan Sekolah. *Journal Manajer Pendidikan*, Vol. 10, No. 3, 325.
- Nirwana, dkk. (2015). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru pada SD Negeri 2 Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 3, No. 4, 42.
- Nwaeke, L.I., & Akenbor, C.O. (2010). A Wholistic Approach on the Nature of Leadership for Organisational Effectiveness. *Proceedings of International Conference on Research and Development*, Vol.3, No.12, 84.
- Oatey, S. (2012). What is Culture? A Compilation of Quotations. *Global PAD Core Concepts*.
- Osborne, C. (2015). *Essential Managers Leadership*. New York: DK Publishing.
- Paskalis, Sindju, H.B., & Thamrin, M. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kepemimpinan di SMA Negeri 3 Singkawang)*. Pontianak: FKIP Universitas Tanjungpura.
- Purwanto, N. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Renz, D.O., & Herman, R.D. (2016). *The Jossey-Bass Handbook of: Nonprofit Leadership and Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ritchie, J.M. (2013). The Effective and Reflective Principal. *The Phi Delta Kappan*, Vol. 94, No. 8, 21.
- Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosdina, dkk. (2015). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 3, No. 2, 70.
- Rusdiana. (2014). *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Salim, A. (2002). *Perubahan Sosial: Sketsa Teori dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Saroni, M. (2006). *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Sekretariat Negara. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara.
- _____. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Sekretariat Negara.
- _____. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakarta: Sekretariat Negara.
- _____. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- _____. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 tentang Hari Sekolah. Jakarta: Sekretariat Negara.

- Setiawan, N. (2015). *Reformasi Peran Kepala SMK dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di DIY*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sharp, W.L., & Walter, J.K. (2003). *The Principal as School Manager (2nd ed.)*. Lanham: The Scarecrow Press, Inc.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 8, No. 1, 3.
- Simerson, B.K., & Venn, M.L. (2006). *The Manager as Leader*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Starke, F.A. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Sudjana, N., & Rivai, A. (2005). *Penelitian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Suhadi. (2016). *Kinerja Kepala Sekolah Berbasis Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Suhardan, D. (2010). *Supervisi Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, E. (2008). *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, S., & Bayu, K. (2010). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana.
- Syamsul, H. (2017). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Jurnal Idaarah*, Vol. 1, No. 2, 287.
- Szilagi, A.D. (2010). *Management and Performance*. Upper Saddle River New Jersey: Addison Wesley.
- Terry, G.R. (2012). *Principles of Management: Irwin Series in Industrial Engineering and Management*. America: Literary Licensing.

- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL Handbook of Coaching: A guide for the Leader Coach*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Trottier, T., Wart, M.V., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *The American Society for Public Administration*, 320.
- Triatna, C. (2015). *Pengembangan Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. (2010). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychological*, Vol. 62, No. 1, 18.
- Welch, M.S. (2014). *Teacher Perceptions of Principal Leadership Behaviors and Morale: a Descriptive Case Study*. Kansas City: University of Missouri.
- Widiyastuti, M., & Arikunto, A. (2015). Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Efektif di SD Kanisius Kadirojo, Sengkan, Duwet. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, 94.
- Winarno. (2011). *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*. Jakarta: Indeks.
- Winston, B.E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies (IJLS)*, Vol. 1, No. 2, 9.
- Yoto. (2011). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan (Sebuah Kajian Teoritis). *Jurnal Teknik Mesin*, Vol. 17, No. 2, 1.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

BIODATA PENULIS



Dr. Lia Yuliana, M. Pd., lahir di Yogyakarta, 17 Juli 1981. Lulus pendidikan sarjana pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2003); Lulus Program Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2007); dan lulus Program

Doktoral pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2020). Pengalaman mengajar pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (2005-sekarang), dan mengajar pada Program Studi S-2 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (2020-sekarang). Banyak karya penelitian, artikel dimuat pada jurnal internasional terindeks Scopus, dan buku-buku yang dihasilkan dalam beberapa tahun terakhir seperti: buku Manajemen Pendidikan, penerbit Pujangga Press tahun 2016; buku Manajemen Sumber Daya Manusia penerbit UNY Press tahun 2019, dan Buku Referensi diterbitkan oleh LAMBRET Academic Publishing Press, 2020, Judul *The Contribution of Internal Assurance System: To Increase Learning Quality*. Buku terbarunya tahun 2020 diterbitkan UNY Press “Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah” dan “Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif” tahun 2021 diterbitkan UNY Press.