

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Hani Handoko bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka (Handoko, 1999:89).

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, penorganisasian, pengawasan dan evaluasi (Anonim, 2008:38).

Menurut Yukl dalam Usman Husaini (2004:286-287), beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut: (a) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan

yang ingin dicapai bersama (*shared goal*); (b) Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu ; (c) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi ; (d) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kebutuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi; (e) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan ; (f) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif". dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran; (g) Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Sementara itu, Oemar Hamalik (2001:165), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Selanjutnya menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Badari (2004:9), kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sekelompok orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sementara Husaini Usman mengartikan kepemimpinan sebagai

proses memimpin yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu yang mencakup dua dimensi yaitu struktur pembuatan inisiatif dan perhatian.

Kepemimpinan atau leadership dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya (Sutanto & Setiawan, 2000:122).

Disinilah peranan kepemimpinan berpengaruh besar dalam pembentukan perilaku bawahan. menurut Handoko kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 1999).

Pemimpin menurut Anoraga (1992) adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Menurut Kartono (1998) pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Sutanto & Stiawan (2000) gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Gaya

kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (Anonim, 2008).

Menurut Handoko, (1999:36), ada beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (behaviours) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

2.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Sukamdiyo (dalam Eman, 2001) adalah:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah. Fungsi ini menyangkut pemberian saran, pendapat dan informasi.
- b. Fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, serta penengahan perbedaan pendapat.

Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (1998) adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kepemimpinan pada Seseorang

Menurut Matutina (1993:84) seorang pemimpin untuk dapat melakukan fungsinya sebagai pemimpin, maka ia harus memiliki sifat-sifat tertentu yang sangat dapat menyebabkan kepemimpinan seseorang, yaitu:

a. Berpengetahuan yang luas

Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas, terutama yang menyangkut hal-hal yang ada hubungannya dengan sifat dan tujuan yang hendak dicapai.

b. Mempunyai sifat adil dan ramah

Seorang pemimpin harus memiliki sifat adil dan ramah terhadap semua orang (pegawai) tanpa membedakan asal keturunan, daerah seseorang dan menghindarkan suka atau tidak disukai.

c. Berorientasi masa kini dan masa depan

Dengan perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan yang terjadi di luar organisasi, maka seorang pemimpin untuk selalu mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi sekaligus mengendalikannya secara terus-menerus, mampu memanfaatkan kemampuan yang ada, mempergunakan berbagai macam teknik dan perencanaan yang strategis, mampu menjawab perubahan dengan segala kondisinya yang sedang terjadi dan mungkin yang akan terjadi dengan baik dan akurat

d. Memiliki sifat sebagai guru dan efektif

Seorang pemimpin harus memiliki sifat sebagai pendidik (guru), sehingga mempunyai moral tinggi yang mampu memberi teladan dan contoh-contoh yang baik kepada pegawainya.

e. Memiliki iman yang kuat dan moral yang tinggi

Seorang pemimpin harus berani menanggung resiko dari kepemimpinannya, tegas, mau menerima tanggung jawab dan memikulnya serta berinisiatif.

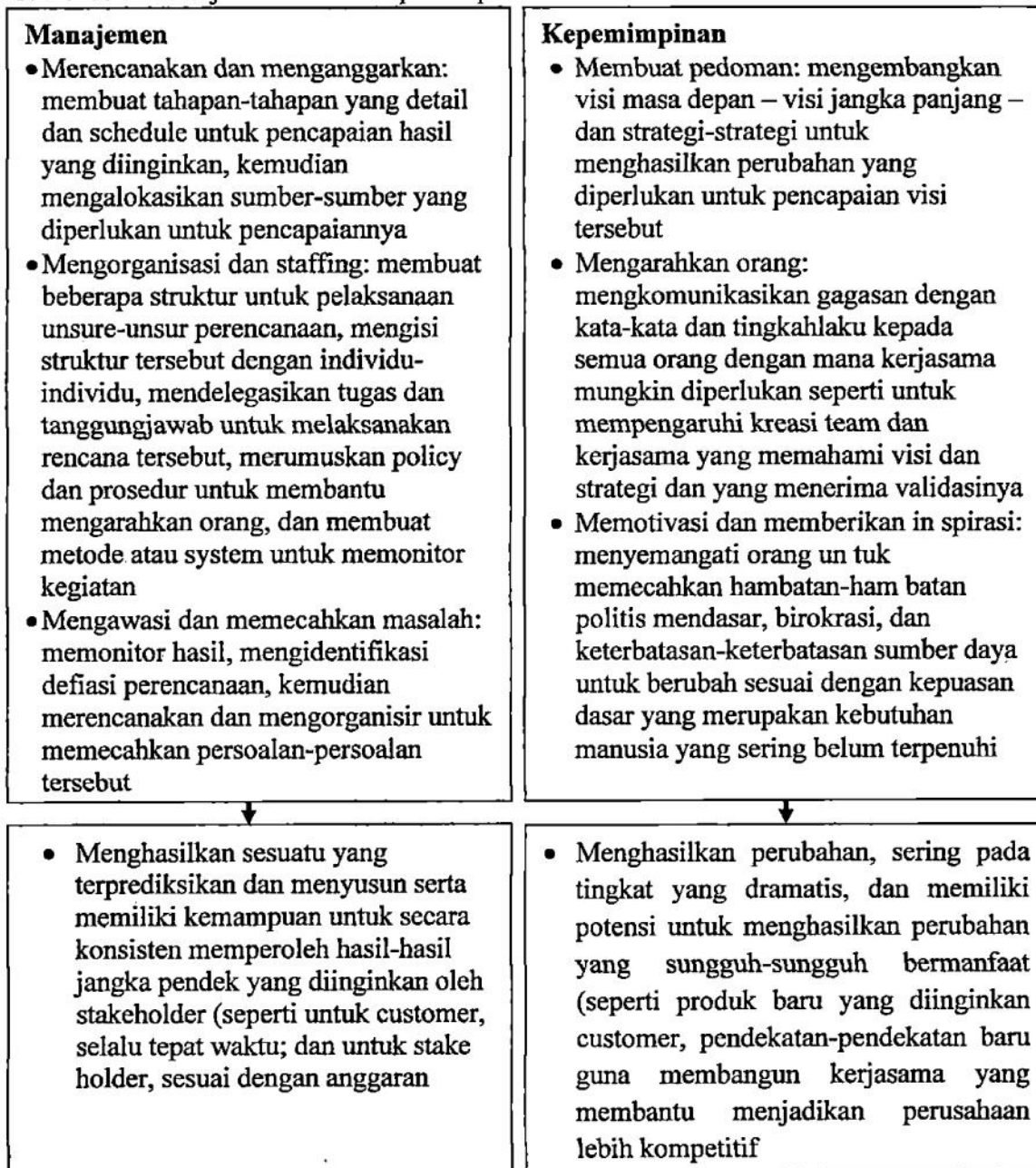
Definisi pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) adalah perluasan kapasitas seseorang untuk menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Peran dan proses kepemimpinan merupakan peran dan proses yang memungkinkan kelompok orang dapat bekerja bersama dengan cara yang produktif dan bermanfaat. Ada tiga hal penting dalam definisi pengembangan kepemimpinan ini, yaitu:

1. Pengembangan kepemimpinan diarahkan pada pengembangan kapasitas individu, atau tujuan utamanya adalah kapasitas individu
2. Apa yang membuat seseorang efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Setiap orang dalam kehidupannya harus mengambil peran dan berpartisipasi dalam proses kepemimpinan agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam masyarakat sekitarnya, organisasi dimana mereka bekerja, kelompok profesional dimana mereka diakui keberadaannya, tetangga dimana mereka bermasyarakat, dan seterusnya.
3. Individu dapat memperluas kapasitas kepemimpinannya. Kuncinya adalah bahwa setiap orang bisa belajar, tumbuh dan berubah (Cynthia D. McCauley, Russ . Moxley, Ellen Van Velsor, 1998)

Banyak yang berpendapat bahwa sebuah organisasi akan efektif, apabila dikelola dengan manajemen yang baik. Manajemen adalah seperangkat proses yang dapat menjaga sistem yang kompleks, terdiri dari orang dan teknologi dan berjalan secara perlahan. Aspek-aspek terpenting dalam manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, organizing, staffing, pengawasan, dan pemecahan masalah. Kepemimpinan adalah seperangkat proses yang menciptakan organisasi mampu mengadaptasi pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Kepemimpinan mendefinisikan seperti apakah masa depan itu, membimbing orang sesuai dengan visi tersebut, dan memberi inspirasi kepada mereka untuk membuat hal itu terjadi meskipun banyak hambatan (John P. Kotter, 1996).

Untuk lebih jelasnya akan ditunjukkan dalam bagan tentang manajemen versus kepemimpinan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Manajemen versus Kepemimpinan



Sumber: "Leading Change" oleh John P. Kotter, 1996

2.1.4 Teori Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Teori-teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam: (a) Pendapat dan uraiannya; (b) Metodologinya ; (c) Interpretasi yang diberikan : dan (d) Kesimpulan yang dia larik.

Setiap teoritikus mempunyai segi penekanannya sendiri, dipandang dari aspek tertentu. Dan para penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat.

G.R. Terry sebagaimana yang dikutip Kartini Kartono, (2006:71-79), mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan, yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan teori-teori penulis lain, sebagai berikut :

1) Teori otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan dalam teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut *otokrat keras* (Kartono, K, 1998). Pada intinya *otokrat keras* itu memiliki sifat-sifat tepat, saksama, sesuai dengan prinsip. namun keras dan kaku. Tidak pernah dia mau mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi

yang dipimpinnya merupakan *a one-man show*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip "*business is business*", "waktu adalah uang" untuk bisa makan orang harus bekerja keras", "yang kita kejar adalah kemenangan mutlak", dan lain-lain. Sikap dan prinsipnya *sangat konserfatif*. Dia hanya bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh pada dirinya yaitu terhadap "hamba- hamba yang setia dan loyal" padanya. Sebaliknya, dia akan bertindak keras serta kejam terhadap orang-orang yang tidak mau "membuntuti" dirinya.

2). Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana, hati dan lain-lain.

3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi; dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja

sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya,

4) Teori Supportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah. sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan ketrampilannya. dan menyadari benar keinginan untuk maju. Ada pihak yang menamakan teori supportif ini sebagai teori partisipatif, dan ada pula yang menamakannya sebagai teori *kepemimpinan demokratis*.

5) Teori Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire ditampilkan seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornamen yang mentereng, dan biasanya

tidak memiliki keterampilan teknis. Pendeknya, pemimpin *laisser faire* itu pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedang masalah sosial itu tidak akan penuh identik sama di dalam runlunan waktu yang berbeda.

7) Teori Sifat Orang-orang Besar (*Traits of great Men*)

Sudah banyak usaha orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior atau unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, akan memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, dan memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat kritis (perang, revolusi, malaise, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya selalu akan memunculkan satu *tipe kepemimpinan* yang relevan bagi masa itu.

9) Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi setiap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol social, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat.

Selanjutnya menurut Veitsal Rival didalam organisasi fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas yang harus dilaksanakan. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

- a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi,

Selanjutnya secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

a) Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c) Fungsi partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

e) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.5 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

2.1.5.1 Tipe Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2006:81-86), bahwa para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima type utama yaitu sebagai berikut :

a. Tipe Pemimpin Demokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak.

Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
- e. Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- f. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*Approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pimpinan otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

b. Tipe Kepemimpinan Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
- b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.

- c. Sonang kepada formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

c. Tipe Pemimpin Fathernalistis

Tipe kepemimpinan fathernalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat fathernal atau kepatern. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimentil.

Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b) Bersikap terlalu melindungi bawahan
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang.

d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.

e) Sering menganggap dirinya maha tau.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

d. Tipe Kepemimpinan Karismatis

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab. Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

e. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
3. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
4. Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
5. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.

7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

8. Dan sebagainya.

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tipe demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin demokratis.

Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, sebagaimana telah dikemukakan terdahulu akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinannya dengan pola masing-masing.

e. Tipe Otokrasi

Dalam kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpinannya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one-man-show*. Dia berambisi sekali untuk *merajai situasi*. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

f. Tipe Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan *Laissez Faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompok. Semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin, ketua dewan, komandan, kepala, biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan, atau sistem nepotisme.

g. Tipe Populistic

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *the third World* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan *solidaritas rakyat* misalnya Soekarno dengan ideologi *Marhaenismenya*, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang *berhati-hati* terhadap kolonialisme dan penindasan, penghisapan serat penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri)

Kepemimpinan populistis ini berpegang tegah kepada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali)

nasionalisme, yang oleh Profesor S.N Einsentadt populisme erat dikaitakan dengan modernitas tradisional.

h. Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpin tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu mengerjakan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunannya pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen, modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

2.5.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi

tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, sebagaimana telah dikemukakan terdahulu akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinannya dengan pola masing-masing.

Veithzal (2004: 64) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Sifat dan kepribadian seorang pelatih akan banyak turut menentukan keberhasilan atau tidak tugas dan pengabdianya. Kepribadian seorang pelatih tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinannya dalam melatih. Setiap pelatih mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri, ini dikarenakan

setiap pelatih mempunyai kepribadian yang berbeda dan strategi untuk mencapai tujuan yang berbeda pula. Gaya kepemimpinan ini akan tercermin dari cara pelatih membina dan melatih atletnya dalam meningkatkan prestasi.

Menurut Nawawi dan Hadari (1995), gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa campur tangan orang lain. Pemimpin menuntut pula agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan tidak perlu menghiraukan dan mencampuri tugas-tugas orang lain pemimpin berasumsi bahwa bilamana setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota. Keserasian hasil setiap anggota dengan tujuan bersama tidak dipersoalkan, karena yang penting bagi pemimpin setiap anggota sibuk melaksanakan tugasnya.

- b. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama, dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, yang tidak dapat dilepaskan dari kebersamaan di dalam suatu unit atau organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerja sama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat diselesaikan dengan maksimal dan kelompok atau organisasi akan berkembang dinamis. Perhatian pemimpin yang diarahkan pada usaha menciptakan kerjasama yang akrab, cenderung mengakibatkan perhatiannya pada pelaksanaan tugas dan hasilnya menjadi melemah dan berkurang.
- c. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan kelompok atau organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Pemimpin memandang produk (hasil) yang dicapai merupakan ukuran prestasi kepemimpinannya. Cara mencapai hasil dan apa yang dikerjakan untuk mencapai hasil yang kuantitas dan kualitasnya sesuai dengan keinginan pimpinan tidak perlu dipersoalkan. Siapa yang melaksanakan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada diluar perhatian

pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya dan bukan prosesnya.

Menurut Ronald Lippit dan Ralph K. White yang dikutip oleh Miftah (1990) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ada 3 (tiga) macam sebagai berikut:

1. Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin semata-mata.

Menurut Sutarto (1991) gaya kepemimpinan otoriter antara lain berciri:

- (1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan;
- (2) Keputusan dibuat oleh pimpinan;
- (3) Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan;
- (4) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan ke bawahan;
- (5) Pengawasan terhadap sikap tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
- (6) Prakarsa harus datang dari pimpinan;
- (7) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
- (8) Tugas-tugas dari bawahan diberikan secara instruktif;
- (9) Lebih banyak kritik dari pada pujian;
- (10) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat;
- (11) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman;
- (12) Kasar dalam bertindak;
- (13) Kaku dalam bersikap;
- (14) Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Dapat diartikan bahwa gaya pemimpin otoriter adalah seorang pemimpin yang menganggap dirinya lebih dari orang lain dalam segala hal. Ia cenderung egois dan memaksa kehendak/ lebih senang memberikan perintah kepada bawahan tanpa menjelaskan langkah-langkah dan alasan-alasan yang nyata.

Kepemimpinan otoriter ini timbul atas keyakinan pimpinan bahwa fungsi dan peranannya adalah memerintah, mengatur, dan mengawasi anggota kelompoknya. Pemimpin seperti ini merasa bahwa statusnya berbeda dan lebih tinggi dari kelompoknya. Selain itu, pemimpin lupa bahwa dirinya tidak dapat berbuat banyak tanpa bantuan dan kerja sama dengan anggota kelompok organisasinya. Pemimpin tidak menyadari bahwa keberhasilan yang dicapai adalah berkat kesediaan, keikutsertaan, dan kesungguhan anggota-anggotanya dalam bekerja baik secara perorangan maupun dalam bentuk kerja sama dengan kata lain setiap anggota organisasi ikut berperan dan menentukan keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Keuntungan yang didapat dalam penerapan gaya kepemimpinan ini adalah kecepatan dan ketegasan dalam pembuatan keputusan, dan bertindak, sehingga untuk sementara mungkin produktivitasnya dapat naik. Meskipun demikian, penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan

kerugian, antara lain suasana menjadi kaku, tegang, mencekam, menakutkan, sehingga berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan.

2. Demokrasi

Prinsip utama kepemimpinan demokrasi ialah mengikut sertakan semua orang di dalam proses penerapan dan penentuan strategi di dalam mencapai tujuan bersama dan setiap pengambilan keputusan selalu didasarkan musyawarah dan mufakat.

Gaya kepemimpinan ini menurut Sutarto (1991) berciri sebagai berikut:

- (1) Wewenang pemimpin tidak mutlak;
- (2) Pemimpin bersedia melimpahkan sebagian wewenangnya kepada orang lain;
- (3) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
- (4) Kebijakan dibuat bersama pimpinan dan bawahan;
- (5) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan;
- (6) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;
- (7) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan;
- (8) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
- (9) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dan pada instruksi;
- (10) Pujian dan kritik seimbang;
- (11) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan secara wajar;
- (12) Pimpinan memperhatikan kesetiaan para bawahan secara wajar;
- (13) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak;
- (14) Terdapat suasana saling percaya, saling hormat, saling harga menghargai;

(15) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi adalah tidak hanya demokratis di dalam pengangkatan pimpinan, tetapi juga dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok dan pemimpin juga berhak untuk memberi penghargaan, kritik, nasihat.

Pemimpin demokratis tidak perlu berbeda dengan pimpinan otoriter dalam jumlah kekuasaan tapi berbeda dalam usaha dia untuk menimbulkan keterlibatan dan partisipasi maksimum dari setiap anggota dalam aktifitas kelompok dan dalam penentuan tujuan kelompok. Dia menyebarkan tanggung jawab, dukungan dan kekuatan hubungan antar personal untuk mengurangi ketegangan dan konflik antar kelompok dan untuk mencegah perkembangan struktur kelompok hirarkis dimana perbedaan hak dan status menonjol.

Sebaliknya, menurut Pate dan Clenaghan yang diterjemahkan Kasiyo (1993), pemimpin yang demokratis pada umumnya:

- (1) Bersikap ramah, bersahabat;
- (2) Membiarkan kelompok sebagai keseluruhan membuat rencana;
- (3) Mengijinkan anggota-anggota kelompok untuk berinteraksi dengan yang lain tanpa ijin;
- (4) Menerima saran-saran;

- (5) Berbicara sedikit lebih banyak dari rata-rata versus anggota kelompok.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan gaya ini antara lain lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik (Sutarto, 1991:122).

3. Bebas (*Laissez-Faire*)

Gaya kepemimpinan bebas/ *laissez faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan ini seperti yang ditulis oleh Sutarto (1991) adalah sebagai berikut:

- (1) Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan;
- (2) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;
- (3) Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;
- (4) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan;
- (5) Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan;
- (6) Prakarsa selalu datang dari bawahan;
- (7) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan;
- (8) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok;
- (9) Kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok;

(10) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul orang perorangan.

Sedangkan menurut Onang (1977) kepemimpinan bebas/ *laissez faire* adalah kepemimpinan dimana Si pemimpin menyerahkan tujuan dan usaha-usaha yang akan dicapai, sepenuhnya kepada anggota-anggota kelompok. Si pemimpin dalam menegakkan peranan kepemimpinannya hanya pasif saja. Dialah yang menyediakan bahan-bahan dan alat-alat untuk satu pekerjaan, tetapi inisiatif diserahkan kepada para anggota, jadi kepemimpinan bebas bawahan mendapat kebebasan seluas-luasnya dari pemimpin tidak ada atau tidak berfungsi kepemimpinan, tidak mengatur apa-apa, tidak mengadakan rapat, tidak membina diskusi, dan tidak mencoba mengatur dulu pihak-pihak bila bertentangan.

Penerapan kepemimpinan yang liberal ini dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti

disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda menuntut cara pelaksanaan kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang baik

A. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan

Prilaku kepemimpinan cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (Thoha, 1995). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas menekankan pada pengawasan yang ketat. Dengan pengawasan yang ketat dapat dipastikan bahwa tugas yang diberikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada tugas dan kurang dalam pembinaan karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, mengutamakan untuk memotivasi dari mengontrol bawahan, dan bahkan dalam beberapa hal bawahan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan bawahan. Kedua gaya kepemimpinan tersebut, dapat dirasakan oleh bawahan secara langsung ketika pimpinan berinteraksi dengan bawahannya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Bawahan

pada umumnya cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan atau bawahan, karena merasa lebih dihargai dan diperlakukan secara manusiawi, memanusiaikan manusia sehingga dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, lebih menekankan pada penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan pada karyawan. Pimpinan pada umumnya lebih memperhatikan hasil daripada proses. Keadaan tersebut membentuk kondisi tempat kerja menjadi kurang kondusif, karena masing-masing karyawan berkonsentrasi pada tugas yang harus diselesaikan karena terikat waktu dan tanggungjawab.

B. Gaya Managerial Grid

Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem (Robert R Black dan Jane S.1978). Mouton, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang ditengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* yaitu: (1) Manajer tim yang nyata (*the real team manager*), (2) Manajemen club (*the country club management*), (3) Tugas secara otokratis (*authocratic task managers*), dan (4) Manajemen perantara (*organizational man management*).

C. Teori Kepemimpinan Situasional

Dalam mengembangkan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan sebagai sebatas usia atau emosional melainkan sebagai keinginan untuk menerima tanggungjawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap yaitu: (a) hubungan tinggi dan tugas rendah, (b) tugas rendah dan hubungan rendah, (c) tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan (d) tugas tinggi dan hubungan rendah. Pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan setiap tahap, dan pada gambar di atas terdapat empat tahap. Pada tahap awal, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas paling tepat. Pada tahap dua, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas masih penting karena belum mampu menerima tanggungjawab yang penuh. Namun kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya dengan bawahan dan dorongan yang diberikan kepada bawahan untuk berupaya lebih lanjut. Sedangkan pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan

bawahan secara aktif mencari tanggungjawab lebih besar, sehingga pemimpin tidak perlu lagi bersifat otoriter. Dan pada tahap empat (akhir), bawahan lebih yakin dan mampu mengarahkan diri, berpengalaman serta pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan dorongan. Bawahan sudah mampu berdiri sendiri dan tidak memerlukan atau mengharapkan pengarahan yang detil dari pimpinannya. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional sangat tergantung dengan kematangan bawahan, sehingga perlakuan terhadap bawahan tidak akan sama baik dilihat dari umur atau masa kerja.

D. Gaya Kepemimpinan Fiedler

Di sini Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan model Kontingensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*) berhubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi sebagai berikut:

- 1) Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi, 2) Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan tidak kepastian (Handoko, 1999). Gaya kepemimpinan diatas, sama dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada tugas, seperti

yang telah dijelaskan sebelumnya. Fiedler mengukur gaya kepemimpinan dengan skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*), karyawan yang hampir tidak dapat diajak bekerjasama dengan orang tadi. Dalam hal ini ditentukan delapan kombinasi yang mungkin dari tiga variabel dalam situasi kepemimpinan tersebut dapat menunjukkan hubungan antara pemimpin dengan anggota dapat baik atau buruk, tugas dapat struktur, dan kekuasaan dapat kuat atau lemah. Pemimpin dengan LPC rendah yang berorientasi tugas atau otoriter paling efektif dalam situasi ekstrem, pemimpin mempunyai kekuasaan dan pengaruh amat besar atau mempunyai kekuasaan dan pengaruh amat kecil.

E. Gaya Kepemimpinan Kontinum.

Tannenbaum dan Schmidt mengusulkan bahwa, seorang manajer perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan yaitu: kekuatan yang ada dalam diri manajer sendiri, kekuatan yang ada pada bawahan, dan kekuatan yang ada dalam situasi. Sehubungan dengan teori tersebut terdapat tujuh tingkat hubungan pemimpin dengan bawahan yaitu: (1) manajer mengambil keputusan dan mengumumkannya, (2) manajer menjual keputusan, (3) manajer menyajikan gagasan dan

mengundang pertanyaan, (4) manajer menawarkan keputusan sementara yang masih diubah, (5) manajer menyajikan masalah, menerima saran, membuat keputusan, (6) manajer menentukan batas-batas, meminta kelompok untuk mengambil keputusan, dan (7) manajer membolehkan bawahan dalam batas yang ditetapkan atasan.

F. Gaya Kepemimpinan menurut Likert

Menurut Likert, bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan komunikasi (Thoha, 1995). Selanjutnya ada empat sistem kepemimpinan dalam manajemen yaitu sebagai berikut:

- 1) Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya otoriter (*ekspositiveauthoritive*). Pemimpin hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
- 2) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis baik hati (*benevalent auththoritive*). Pemimpin mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya kepada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah tetapi bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

- 3) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan yang konsultatif. Pemimpin menentukan tujuan, dan mengemukakan pendapat berbagai ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan para bawahan. Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.
- 4) Sistem 4, dalam sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif (*participative group*). Karena pemimpin dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan bersama. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya bersama atasannya.

Dari keempat sistem diatas, sistem ke 4 mempunyai kesempatan untuk sukses sebagai pemimpin, karena mempunyai organisasi yang lebih produktif. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam tulisan ini adalah penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup ke dalam tiga aspek yaitu: gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan, dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada

tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan pada tugas terdiri dari empat indikator yaitu: (1) Pengawasan yang ketat, (2) pelaksanaan tugas, (3) memberi petunjuk, dan (4) mengutamakan hasil daripada proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: (1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (2) memberi dukungan, (3) kekeluargaan, dan (4) kerjasama. Dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: (1) ketekunan bekerja, (2) aktif, (3) pengalaman

G. Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Bebasir Sekolah (MBS)

Dalam Undang-Undang No.25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik dan demokratis. Untuk pendidikan dasar dan menengah, proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS menurut Komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Kepemimpinan transformasional

dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Dalam kepemimpinan transformasional menurut Burns, pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Masih menurut Burns, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

Menurut Nurkolis, 2005, bahwa kepemimpinan transformational mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara : (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Tipe kepemimpinan transformasional dapat sejalan dengan fungsi manajemen model MBS. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi.

Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Berdasarkan teori tiga dimensi Reddin dalam Matutina, dkk, (1993:86-88), gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Pemimpin yang memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal.

Seorang pemimpin yang mempunyai motivasi kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, maka dilain pihak pemimpin tersebut kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahannya, demikian juga terhadap tujuan organisasi kurang mendapat perhatian. Gaya kepemimpinan yang demikian disebut *task oriented* (to). Gaya kepemimpinan yang hanya semata-mata menyelesaikan tugas rutin disebut *to+* adalah *autocrat*, *benevolent autocrat*, *compromiser*, *executive*. Sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk *to-* adalah *deserter*, *bureaucrat*, *missionary*, *developer*.

- b. Pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama teman sejawat.

Pemimpin yang lebih dominan untuk bekerjasama atau sangat memperhatikan bawahannya dan kurang perhatian terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian hasil disebut pemimpin yang

bergaya *relationship oriented* (ro). Ciri-ciri gaya pemimpin tersebut adalah ro+ yaitu pemimpin yang lebih berorientasi terhadap hubungan kerjasama. Gaya kepemimpinan yang termasuk ro+ adalah *missionary, developer, compromiser, executive*. Sedangkan ro- adalah *deserter, autocrat, dan benevolent autocrat*.

- c. Pemimpin yang mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.

Seorang pemimpin yang dimotivasi oleh keinginan untuk berproduksi semaksimal mungkin, akan menjadikan hal tersebut menjadi prioritas utama disebut *effectiveness oriented* (e+). Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam e+ adalah *bureaucrat, developer, benevolent autocrat* dan *executive* sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam e- adalah *deserter, missionary, autocrat* dan *compromiser*.

Bertitik tolak dari ketiga pola dasar diatas bahwa ciri-ciri masing-masing gaya kepemimpinan tersebut (Menurut Reddin, dalam Matutina,dkk. 1993) adalah:

Tabel 2.1 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan

No	Gaya kepemimpinan	Ciri-ciri		
		Motivasi untuk menyelesaikan tugas	Hubungan kerjasama	Mencapai hasil
1	<i>Deserter</i>	Menghindarkan diri dari tugas dan kurang menyukai tugas (-)	Suka menyendiri, kurang suka bergaul, mengabaikan orang lain (-)	Mencapai hasil minimal dan mudah menyerah apabila mendapatkan kesulitan pada awal pelaksanaan tugas (-)
2	<i>Bureaucrat</i>	Tidak menyukai tugas, ide-nya kurang mendorong meningkatkan produksi (-)	Kurang menyukai bermasyarakat dan kurang mengembangkan hubungan dengan bawahan (-)	Bekerja sesuai dengan prosedur yang benar dan taat kepada peraturan organisasi dan pemerintah (+)
3	<i>Missionary</i>	Melaksanakan tugas dengan santai (-)	-Peramah dan murah senyum serta dapat menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain, persahabatan melebihi segalagalanya -mencegah terjadinya pertentangan (+)	Hasil kurang penting, yang penting hubungan baik dengan orang lain (bawahan) (-)
4	<i>Developer</i>	Bekerja adalah hal biasa, sama halnya dengan beristirahat (-)	-percaya penuh pada orang lain untuk dapat bertanggung jawab -hubungan baik kepada orang lain untuk mengembangkan bakat (+)	Mahir dalam menciptakan kondisi untuk bekerjasama serta kondisi untuk bertanggung jawab (+)
5	<i>Autocrat</i>	Melaksanakan tugas diatas segala-galanya, sehingga	-mengacuhkan pergaulan dan kurang mempercayai orang lain -membangkitkan	Pandangan terhadap pekerjaan amat sederhana,

		bawahan perlu dikontrol, diawasi, kalau perlu dihukum (+)	rasa takut bawahan agar bawahan mau bekerja dan pada umumnya orang takut dan kurang menyukai kepadanya (-)	pemimpin mengeluarkan perintah, bawahan mengerjakan perintah (-)
6	<i>Benevolent Autocrat</i>	Membuat orang lain mengerjakan apa yang diinginkan (+)	Kurang yakin sepenuhnya kepada diri sendiri dalam menangani bawahan (-)	-Memperbaiki keterampilan dengan belajar dari pengalaman dan kesalahan -mengetahui peraturan-peraturan serta metode-metode dengan baik (+)
7	<i>Compro-Miser</i>	Selalu menilai tugas yang akan dikerjakan (+)	Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (+)	Tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan baik serta mendorong bawahan tetapi tidak sepenuh hati (-)
8	<i>Executive</i>	Memberi semangat yang tinggi disertai contoh moral yang tinggi (+)	-Mempertahankan orang lain sesuai sifat masing-masing dan memandang orang lain sebagai teman kerja yang penting -pergaulan dengan orang baru sangat baik sehingga menjadi teladan (+)	Memandang konflik sebagai hal yang wajar dan pasti terjadi dalam organisasi dan menyelesaikan semua perbedaan pendapat dengan baik (+)

2.1.6 Kepala Sekolah

2.1.6.1 Pengertian Kepala Sekolah

Berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia, kepala sekolah terdiri dari dua kata yang pertama adalah kepala yang dapat diartikan ketua atau orang yang memimpin. Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk mengajar dan belajar serta tempat memberi dan menerima pelajaran.

Seorang kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang akan menentukan langkah-langkah pendidikan yang efektif di lingkungan sekolah (Juairiah, 2006). Sedangkan menurut Wagiman (2005) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu lembaga sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Orang kunci di tingkat sekolah yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kehandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan kehandalan manajemen sekolah sangat kuat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekedar kepemimpinan (*leader*) tetapi masih banyak lagi peranan lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah dikenal dengan singkatan EMALSIN yaitu *Education, Manager, Administrator*,

Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (Husaini Usman, 2004:344-345).

Sementara itu madrasah sebagai salah satu bagian dari sistem pendidikan nasional tentu memerlukan perhatian dan pengolahan secara serius. Karena itu, kepemimpinan sekolah/madrasah kedepan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut perubahan yang kreatif, inovatif, dan dinamis. Kepala Madrasah yang sekedar bergaya menunggu dan selalu berpegang pada aturan-aturan birokrasi dan berpikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakat, akan ditinggalkan oleh peminatnya (Imam Suprayogo, 2007:96).

Oleh karena kepala sekolah/madrasah dalam teori mutakhir haruslah memiliki 25 komponen kepala sekolah yaitu: (1) penyusunan program sekolah, (2) monitoring dan evaluasi, (3) manajemen kelembagaan, (4) kompetensi manajerial, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) pengembangan diri, (7) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, (8) wawasan kependidikan, (11) supervisi pendidikan, (12) manajemen kesiswaan, (13) memberdayakan sumberdaya, (14) manajemen waktu, (15) manajemen bimbingan, (16) Laporan Akuntabilitas Kinerja Sekolah, (17) jiwa kepemimpinan, (18) koordinasi, (19) memahami budaya sekolah, (20) menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, (21) sistem informasi manajemen (22)

proses pengambilan keputusan, (23) akreditasi sekolah, (24) manajemen keuangan, dan (25) memiliki dan melaksanakan kreativitas dan jiwa kewirausahaan (Husaini Usman, 2004:345).

2.1.6.2 Peranan Kepala Sekolah

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah, Idochi Anwar dan Yayat Ftidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa " kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas; mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru." Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) *educator* (pendidik); (2) *manajer*; (3) *administrator*; (4) *supervisor* (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan dan pengembangan kompetensi guru.

(1) Kepala sekolah sebagai educator (pendidik).

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Disamping itu, sebagai pendidik, kepala sekolah juga seyogyanya dapat membimbing para guru/ terutama dalam hal-hal yang berkenaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian

pembelajaran. Bahkan/ kepala sekolah seyogyanya dapat memberi contoh model pembelajaran yang dianggap paling efektif.

(2) Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/ MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan dan mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

(3) Kepala sekolah sebagai administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat penguasaan kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

Sementara itu berkenaan dengan kegiatan pendataan, kepala sekolah seyogyanya dapat memiliki dan mengembangkan pendataan yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran dan kompetensi guru di sekolah secara akurat dan memadai yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, agar data dapat terintegrasi mudah dan cepat diakses, maka di sekolah seogyanya dikembangkan *Sistem Infomasi Manajemen*.

(4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan *supervisi* yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung,. terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mtdyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa ”menghadapi kurikulum yang berisi

perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka". Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru tentang kurikulum dan aspek-aspek pedagogis lainnya, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

(5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru ? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut: (1) percaya diri (*self confidence*), (2) sabar dalam menghadapi tekanan (*stress tolerant*), (3) kematangan emosi (*emotionally mature*), dan (4) jujur dan bertanggung jawab (*integrity*) Yukl dalam Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (2001:118).

(6) Kepala sekolah sebagai pencipta budaya dan iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Untuk menciptakan dan mengembangkan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kita diingatkan pada suatu konsep manajemen dengan apa yang dikenal dengan istilah *Total Quality Management (TQM)*, yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja, dan lingkungannya. Berkaitan dengan bagaimana TQM dijalankan, Gotsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa aplikasi TQM didasarkan atas kaidah-kaidah : (1) fokus pada pelanggan; (2) obsesi terhadap kualitas; (3) pendekatan ilmiah; (4) komitmen jangka panjang; (5) kerjasama tim; (6) perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan; (7) diklat dan pengembangan; (8) kebebasan terkendali; kesatuan tujuan; dan (10) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal.

Sebagai pencipta budaya dan iklim kerja, kepala sekolah seyogyanya dapat berusaha untuk memprakarsai, membelajarkan dan meyakinkan kepada seluruh anggota sekolah, khususnya kepada para guru untuk bekerja sesuai kaidah-kaidah TQM tersebut. Apabila seluruh

anggota sekolah (termasuk para guru) telah menyakini, menganggap penting dan bekerja sesuai dengan kaidah-kaidah TQM tersebut, maka disinilah akan muncul budaya sekolah, termasuk di dalamnya budaya dan iklim kerja yang yang beorientasi pada mutu.

(7) Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan dan pengembangan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono (2000) terhadap 64 kepala sekolah dan 256 guru Sekolah Dasar di Bantul terungkap bahwa ethos

kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Meity Sukmawati, 2009 di SMA Muhammadiyah 3 Tangerang dengan bertujuan untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang, faktor-faktor yang menyebabkan kepemimpinan subjek, cara mengembangkan gaya kepemimpinan subjek. Maka dapat disimpulkan bahwa (1) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan metode wawancara dan observasi maka diperoleh gaya kepemimpinan pada kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang adalah gaya kepemimpinan executive dimana memiliki ciri-ciri memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan dengan contoh moral yang tinggi, mempertahankan orang lain sesuai dengan sifat masing-masing dan memandang orang sebagai teman kerja yang penting, dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang baru dan memandang konflik sebagai hal yang wajar, (2) faktor-faktor yang menyebabkan gaya kepemimpinan subjek seperti itu adalah adanya keinginan subjek sebagai pemimpin untuk memberikan contoh kepada bawahan agar bawahan dapat meniru apa yang telah subjek lakukan, apabila bawahan memiliki loyalitas kinerja yang baik, maka subjek akan mempertahankan orang tersebut sesuai sifat dan kemampuan masing-masing dan sehingga subjek tidak lagi menganggapnya sebagai bawahan tetapi sebagai teman kerja yang penting. Selain itu faktor lainnya adalah subjek memiliki pengetahuan yang luas, karena saat ini subjek masih meneruskan kuliah S2. Memiliki sifat

yang adil dan ramah, karena subjek tidak membedakan bawahan dari sudut manapun, memiliki orientasi masa depan dan memiliki sifat sebagai guru, (3) cara mengembangkan gaya kepemimpinan subjek adalah subjek memberikan semangat ke bawahannya dengan cara memberikan contoh yang baik, agar bawahan dapat melihat atau meniru apa yang telah subjek lakukan, dapat berkomunikasi yang baik meskipun dengan orang lain dan memandang konflik sebagai suatu hal yang wajar karena dimanapun perbedaan pendapat pasti terjadi, serta subjek mencari solusi yang baik untuk menyelesaikan perbedaan pendapat tersebut.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Arif Rahman Tanjung, 2006 dengan judul Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Negeri Gunung Sindur Bogor, telah memberikan kesimpulan bahwa, (1) tipe kepemimpinan transformasional dengan ciri-ciri antara lain kepala sekolah dalam berbagai hal membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kewenangan berupa kepercayaan kepada para pengikutnya yaitu guru, staf dan karyawan untuk mencapai sasaran, jalannya organisasi bukan digerakan oleh birokrasi tetapi oleh kesadaran bersama hal ini sejalan dengan MBS dimana kewenangan sekolah dalam pengelolaan sangat luas, juga adanya partisipasi aktif dari stakeholder, (2) peranan kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang meliputi : kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, motivator, administrator, supervisor, dan inovator sangat diperlukan untuk menuju sekolah yang berkualitas.

2.3. Kerangka Pikir

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Seorang kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang akan menentukan langkah-langkah pendidikan yang efektif di lingkungan sekolah

(Juairiah, 2006). Sedangkan menurut Wagiman (2005) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu lembaga sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Di tingkat sekolah, yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kehandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan kehandalan manajemen sekolah sangat kuat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekedar kepemimpinan (*leader*) tetapi masih banyak lagi peranan lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah dikenal dengan singkatan EMALSIN yaitu *Education, Manager, Administator, Supervisor, Leader, Inovator*, dan *Motivator*.

Bagan Kerangka Pikir