

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Secara umum definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut : “kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan”.

“*pendidikan*” yang mengandung arti dalam lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh kepemimpinan itu;

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan (*Ralp M. Stogdill*).

Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi (*Sondang P. Siagian*).

Kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan (*Robert Dubin*).

Kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok (*Fred E. Fiedler*).

Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purpose (*Kimball Wiles*).

Dua definisi dari *Carter V. Good* adalah :

- The ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage others.
- The role of interpreter of interest and objectives of a group, to grow up recognizing and accepting the interpreter as spokesman.

Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar kelompok, ia harus berada di dalam suatu kelompok di mana ia memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

A. *Fungsi Pemimpin Pendidikan*

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain :

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memeberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

- Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
- e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

B. Tipe-tipe Kepemimpinan Pendidikan

Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu : tipe otoriter, tipe laissez-faire, tipe demokratis dan tipe pseudo demokrasi.

1. Tipe otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan “*authoritarian*”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

2. Tipe “Laissez-faire”

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

3. Tipe Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memotivasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan memperimbangan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

4. Tipe Pseudo-demokratis

Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, konsep-konsep yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide/pikiran/konsep tersebut sebagai keputusan bersama.

C. Syarat-syarat Pemimpin Pendidikan

Untuk memegang jabatan pemimpin pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah

persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rendah hati dan sederhana
2. Bersifat suka menolong
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
4. Percaya kepada diri sendiri
5. Jujur, adil dan dapat dipercaya
6. Keahlian dalam jabatan

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti diuraikan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaan pemimpin.

D. Keterampilan yang Harus Dimiliki Pemimpin

Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan. Di bawah ini akan diuraikan beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah :

1. Keterampilan dalam memimpin

Pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk hal itu antara lain ia harus menguasai bagaimana caranya : menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk “*morale*” kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindari “*working on the group*” dan “*working for the group*” dan mengembangkan “*working within the group*”, membagi dan menyerahkan tanggungjawab, dan sebagainya. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman, dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan.

2. Keterampilan dalam hubungan insani

Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa kita hadapi dalam kehidupan sehari-hari: (1) hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi; dan (2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personal, ialah hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

Yang menjadi inti dalam hubungan ini, apakah itu hubungan fungsional atau hubungan personal, adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan sebaliknya atasanpun harus menghargai bawahan.

3. Keterampilan dalam proses kelompok

Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insani dan tanggungjawab bersama. Pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.

4. Keterampilan dalam administrasi personil.

Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personil ialah : seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi,

pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Menemukan yang paling penting dari kegiatan di atas ialah kegiatan seleksi dalam memilih orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada “*the right man in the right place*”.

5. Keterampilan dalam menilai

Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai di mana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah dicapai. Yang dinilai biasanya ialah ; hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya.

Adapun teknik dan prosedur evaluasi ialah ; menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah menurut kriteria yang ditentukan, pengolahan data, dan menyimpulkan hasil penilaian.

Melalui evaluasi, guru dapat dibantu dalam menilai pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihanannya. Selain guru, personil lainnyapun perlu dievaluasi seperti petugas (karyawan) tata usaha, petugas BK, dan sebagainya, untuk mengetahui kemajuan/kekurangannya.

E. Pendekatan Tentang Teori Munculnya Pemimpin

Munculnya pemimpin dikemukakan dalam beberapa teori, yaitu : Teori pertama, berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin; dengan kata lain ia mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini tidak setiap orang bisa menjadi pemimpin, hanya orang-orang yang mempunyai bakat dan pembawaan saja yang bisa menjadi pemimpin. Maka munculah istilah “*leaders are borned not built*”. Teori ini disebut teori *genetis*.

Teori kedua, mengatakan bahwa seorang akan menjadi pemimpin kalau lingkungan, waktu atau keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin. Setiap orang bisa menjadi pemimpin asal diberi kesempatan dan diberi pembinaan untuk menjadi pemimpin walaupun ia tidak mempunyai bakat atau pembawaan. Maka munculah istilah “*leaders are built not borned*”. Teori ini disebut teori *sosial*.

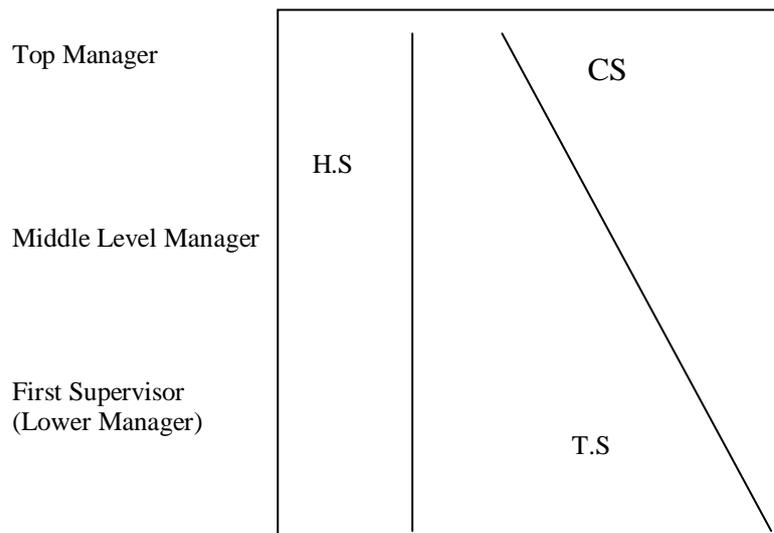
Teori ketiga, adalah gabungan teori pertama dengan teori kedua, ialah untuk menjadi seorang pemimpin perlu bakat dan bakat itu perlu dibina supaya berkembang. Kemungkinan untuk mengembangkan bakat ini tergantung kepada lingkungan, waktu dan keadaan. Teori ini disebut teori *ekologis*.

Teori keempat, disebut teori *situasi*. Menurut teori ini setiap orang bisa menjadi pemimpin, tetapi dalam situasi tertentu saja, karena ia memiliki kelebihan-kelebihan yang diperlukan dalam situasi itu. Dalam situasi lain dimana kelebihan-kelebihannya itu tidak diperlukan, ia tidak akan menjadi pemimpin, bahkan mungkin hanya menjadi pengikut saja.

Dengan demikian seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif. Para ahli di bidang kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan evolusi teori kepemimpinan. Untuk ruang lingkup gaya kepemimpinan terdapat tiga pendekatan utama yaitu: pendekatan sifat kepribadian pemimpin, pendekatan perilaku pemimpin, dan pendekatan situasional atau kontingensi.

F. Pendekatan Dalam Mempelajari Kepemimpinan Pendidikan

Katz mengemukakan tiga keterampilan/skills yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, ialah *human relation skill*, *technical skill*, dan *conceptual skill*. Seberapa jauh ketiga keterampilan itu harus dipunyai pemimpin sesuai dengan kedudukannya. Katz menggambarkan seperti dibawah ini :



Human Relation Skill

Kemampuan berhubungan dengan bawahan. Bekerja sama menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan kooperatif. Terjalin hubungan yang baik sehingga bawahan merasa aman dalam melaksanakan tugasnya.

Technical Skill

Kemampuan menerapkan ilmunya kedalam pelaksanaan (operasional). Dalam rangka mendayagunakan/memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada. Melaksanakan tindakan yang bersifat operasional. Memikirkan pemecahan masalah-masalah yang praktis. Makin tinggi tingkatan manager, secara relatif Technical Skill makin kurang urgensinya.

Conceptual Skill

Kemampuan di dalam melihat sesuatu secara keseluruhan yang kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan dan lain-lain. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa seorang pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Lebih banyak merumuskan konsep-konsep. Keterampilan ini ada juga yang menyebut dengan managerial skill.

1. Pendekatan Sifat (Traits Approach)

Pendekatan sifat didasari asumsi bahwa kondisi fisik dan karakteristik pribadi adalah penting bagi kesuksesan pemimpin. Hal tersebut akan menjadi faktor penentu yang membedakan antara seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin.

Sifat-sifat pokok itu biasanya meliputi :

1. Kondisi fisik : energik, tegap, kuat, dan lain-lain.
2. Latar belakang sosial : berpendidikan dan berwawasan luas, serta berasal dari lingkungan sosial yang dinamis.
3. Kepribadian : adaptif, egesif, emosi stabil, populer dan kooperatif, dan lain-lain.

Karakteristik yang berhubungan dengan tugas-tugas : terdorong untuk maju, siap menerima tanggungjawab, berinisiatif, berorientasi pada tugas, dan cakap dalam komunikasi interpersonal, dan lain-lain.

2. Pendekatan Keperilakuan (*Behavioral Approach*)

Pendekatan keperilakuan memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan sifat-sifatnya. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun pada hubungan dengan anggota kelompoknya. Pendekatan ini menitik beratkan pandangannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu : fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan.

Gaya-gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai gaya yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya yang berorientasi pada hubungan dengan bawahannya (*employee oriented*). Yang dimaksudkan dengan istilah gaya ialah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Jadi, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, kapan ia mengerjakannya dan caranya ia bertindak, akan membentuk gaya kepemimpinannya.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa teori kepemimpinan yang termasuk dalam pendekatan keperilakuan.

a) Studi Kepemimpinan Ohio State University

Studi Kepemimpinan yang dilakukan di Ohio State University oleh Hemphil dan Coons, dan kemudian diteruskan oleh Halpin dan Winer, melihat kepemimpinan itu atas dua dimensi perilaku pemimpin yaitu : “*initiating structure and consideration*”.

Yang dimaksud dngan “*Initiating structure*” (struktur tugas) ialah cara pemimpin melukiskan hubungannya dengan bawahan dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang dipakai di dalam organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan “*consideration*” (tanggung rasa) adalah perilaku yang berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai, kehangatan, perhatian, dan keakraban hubungan antara pimpinan dengan para anggota kelompoknya.

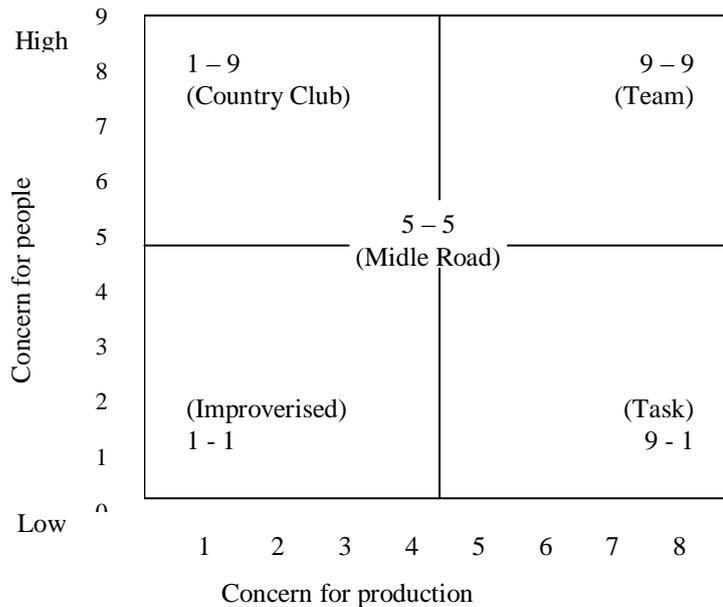
Kedua perilaku kepemimpinan tersebut saling bergantung artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi perilaku yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah, tetapi mungkin jugas seorang pemimpin berperilaku “struktur tugas” dengan derajat tinggi dan “tanggung rasa” dengan derajat yang rendah atau sebaliknya. Kombinasi antara kedua perilaku kepemimpinan tersebut dapat digambarkan seperti berikut :

Low Structur and High Consideration	High Structur and High Consideration
Low Structur and Low Consideration	High Structur and Low Consideration

Dari hasil penelitian lebih lanjut dikemukakan bahwa keluhan yang timbul dari para bawahan sangat sedikit bila pemimpin sekaligus berperilaku “struktur tugas” dan “tanggung rasa” dengan derajat yang sama-sama tinggi, dan sebaliknya banyak keluhan timbul dari bawahan jika pemimpin berperilaku struktur tugas dan tanggung rasa dengan derajat yang sama-sama rendah.

b) Teori Kepemimpinan Managerial Grid

Teori ini dikemukakan oleh Robert K. Blake dan Jane S. mouton yang membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan yaitu : “*Concern for people*” dan “*Concern for production*”. Pada dasarnya teori managerial grid ini mengenal lima gaya kepemimpinan yang didasarkan atas dua aspek utama tadi yaitu pertama menekankan pada produksi (concern for production) dan yang kedua menekankan pada hubungan antar individu (concern for people). Berdasarkan kedua aspek ini, maka ada kepemimpinan yang berorientasikan kepada tugas semata-mata, ada pula yang berorientasi kepada faktor hubungan individu saja. Kelima gaya kepemimpinan sebagai hasil kombinasi antara dua aspek tersebut, dapat dilihat pada gambar I bawah ini.



Dalam gambar di atas diungkapkan lima gaya kepemimpinan yang merupakan kmbinasi antara “*concern for people*” dan “*concern for production*”.

Gaya kepemimpinan yang pertama disebut “*improverished*” artinya pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit unuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang kedua disebut “*country club*” artinya kepemimpinan yang didasarkan kepada hubungan informal antara individu, keramah tamahan dan kegembiraan. Tekanan terletak pada penghargaan kepada hubungan kemanusiaan secara maksimal.

Gaya kepemimpinan yang ketiga ialah “*team*” yang berarti keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada hasil kerja sejumlah individu yang penuh pengabdian. Tekanan utama terletak pada kepemimpinan kelompok yang satu sama lain saling memerlukan. Dasar dari kepemimpinan kelompok ini adalah kepercayaan dan penghargaan antara sesama anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan yang keempat ialah “*task*” artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi. Penekanan terletak pada penampilan individu dalam organisasi.

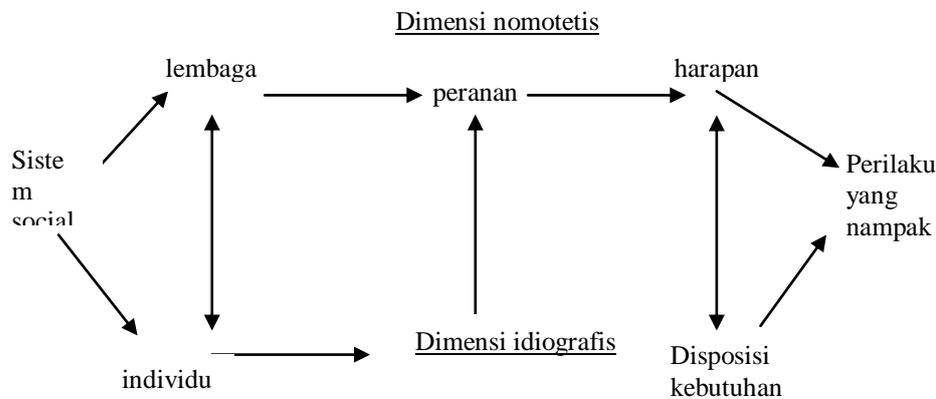
Gaya kepemimpinan yang kelima disebut “*middle road*” artinya tengah-tengah. Yang menjadi tekanan pada gaya ini ialah pada keseimbangan yang optimal antara tugas dan hubungan manusiawi.

c) Model Getzels dan Guba

Getzels dan Guba mengadakan studi yang menganalisa perilaku pemimpin dalam sistem sosial. Mereka mengemukakan dua katagori perilaku. Yang pertama ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya *normatif* dengan dimensi *nomotetis* yang meliputi usahanya untuk memenuhi tuntutan organisasi. Dimensi ini mengacu kepada lembaganya yang ditandai dengan peranan-peranan dan harapan tertentu sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Yang kedua ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya *personal* yang disebut dimensi *idiografis* yaitu pemimpin mengutamakan kebutuhan dan ekspektasi anggota organisasinya. Dimensi kedua ini mengacu kepada individu-individu dalam organisasi yang masing-masing dengan kepribadian dan disposisi kebutuhan tertentu.

Dimensi pertama disebut juga dimensi sosiologis, sedangkan dimensi kedua disebut dimensi psikologis. Sekolah selaku sistem sosial bisa dibayangkan memiliki kedua dimensi tersebut, yang bisa dianggap berdiri sendiri-sendiri, tetapi dalam situasi sebenarnya saling mempengaruhi. Konsep umum model Getzels dan Guba ini dapat dilihat pada gambar berikut.



3. Pendekatan Kontingensi/Situasi

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional ini melahirkan banyak model kepemimpinan. Beberapa model kepemimpinan akan diuraikan di bawah ini.

a) Model Kepemimpinan Kontingensi

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fiedler. Dia berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh suatu gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan untuk menghadapi situasi yang berbeda.

Menurut pendapat ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif tidaknya kepemimpinan seseorang, yaitu : *hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, derajat struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan pemimpin.*

Menurut Fiedler, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin merupakan variabel yang terpenting dalam menentukan situasi yang menguntungkan. Derajat struktur tugas merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan, dan kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang merupakan dimensi ketiga dari situasi.

Berdasarkan pendapat Fiedler tersebut, maka situasi organisasi atau lembaga dikatakan menguntungkan dalam arti menentukan keberhasilan pemimpin jika :

- (1) Hubungan pemimpin dengan anggota bawahan baik, pemimpin disenangi oleh anggota kelompoknya dan ditaati segala perintahnya.

- (2) Struktur tugas-tugas terinci dengan jelas dan dipahami oleh tiap anggota kelompok, setiap anggota memiliki wewenang dan tanggungjawab masing-masing secara jelas, sesuai dengan fungsinya.
- (3) Kedudukan kekuasaan formal pemimpin kuat dan jelas sehingga memperlancar usahanya untuk mempengaruhi anggota kelompoknya.

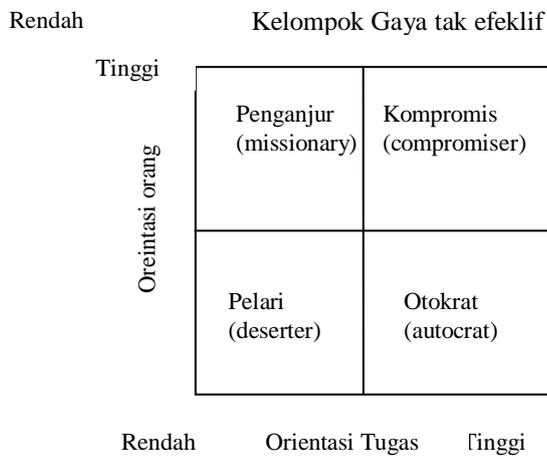
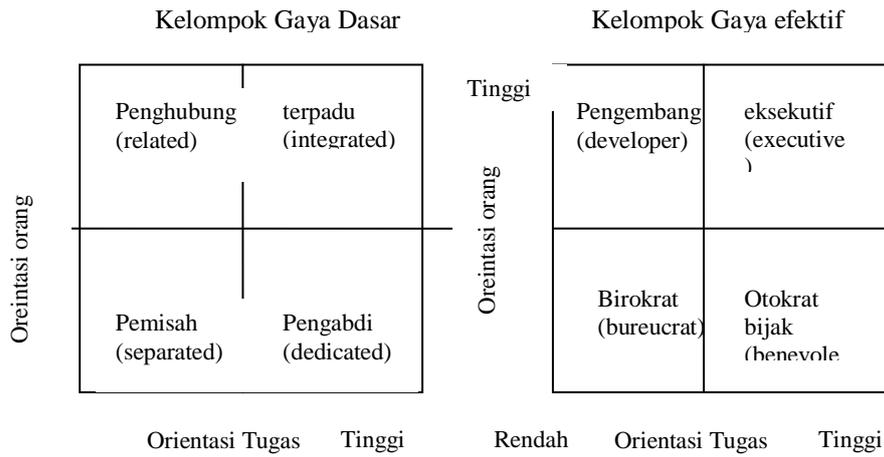
Dilihat dari tingkatannya, masing-masing variabel dibedakan menjadi dua kategori sebagai berikut : hubungan pemimpin anggota : baik dan tidak baik derajat struktur tugas : tinggi dan rendah, kedudukan kekuasaan pemimpin : kuat dan lemah. Dengan perbedaan kategori tersebut, kombinasi ketiga variabel melahirkan adanya delapan tipe atau gaya kepemimpinan seperti terlihat pada gambar berikut ini :

	Baik				Tidak Baik			
Hubun Struktur Tugas	Tinggi		Rendah		Tinggi		Rendah	
	Kuat	lema h	Kuat	lema h	Kuat	lema h	Kuat	lema h
Kedudi kekuasaan	1	2	3	4	5	6	7	8
Situasi	Menguntungkan			Sedang/cukup		Tidak Menguntungkan		

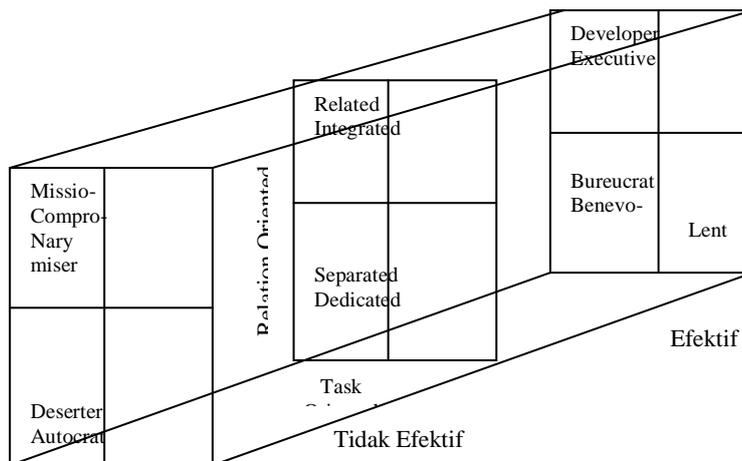
b) Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Pendekatan atau model kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin. Model ini dinamakan “*Three dimensional model*” karena dalam pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebut gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tidak efektif menjadi satu kesatuan.

Berdasarkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi kepada orang (people oriented) dan berorientasi kepada tugas (task oriented), masing-masing kelompok gaya kepemimpinan tersebut menjadi empat macam gaya, seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Reddin kemudian memadukan ketiga kelompok gaya beserta macam gaya kepemimpinan yang terdapat pada tiap kelompok sehingga terjadi kombinasi seperti terlihat pada gambar tiga dimensi berikut :



Dalam gambar tiga dimensi di atas dapat dilihat bahwa dengan ditambahkan dimensi ketiga, yaitu keefektifan, maka secara implisit dapat diasumsikan bahwa masing-masing keempat gaya dasar itu dapat efektif dan dapat pula kurang efektif dalam penerapannya. Dengan kombinasi tersebut kita memperoleh delapan gaya kepemimpinan, empat yang efektif dan empat yang kurang atau tidak efektif.

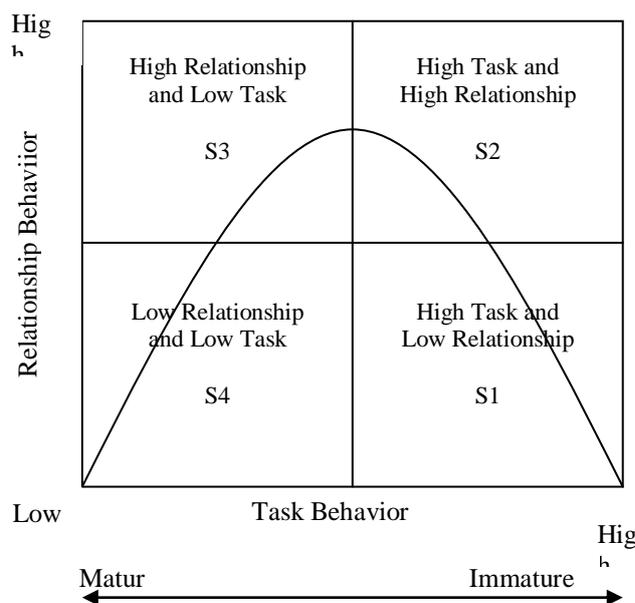
c) Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard. Teori kepemimpinan situasional merupakan perkembangan yang mutakhir dari teori kepemimpinan dan merupakan hasil baru dari model keefektifan pemimpin tiga dimensi. Model ini didasarkan pada hubungan garis lengkung atau “*curva linier*” diantara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kematangan. Teori ini mencoba menyiapkan pemimpin dengan beberapa pengertian mengenai hubungan di antara gaya kepemimpinan yang efektif dan taraf kematangan pengikutnya.

Meskipun variabel situasional (pemimpin, pengikut, atasan, organisasi, tuntutan kerja dan waktu) yang terlibat dalam teori kepemimpinan situasional, namun penekanan tetap terletak pada hubungan pemimpin dengan yang dipimpin. Pengikut atau yang dipimpin merupakan faktor yang paling menentukan dalam suatu peristiwa kepemimpinan.

Teori ini berasumsi bahwa pemimpin yang efektif tergantung pada taraf kematangan pengikut dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas ataupun hubungan antar manusia. Makin matang si pengikut, pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Pada saat seseorang atau kelompok/pengikut bergerak dan mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi baik hubungannya maupun orientasi tugasnya. Keadaan ini berlangsung sampai pengikut mencapai kematangan penuh, dimana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya ataupun kematangan psikologinya. Jadi teori situasional ini menekankan pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut.

Model teori kepemimpinan situasional dilukiskan dengan bentuk kurva seperti lonceng yang melintasi kuadran kepemimpinan seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Taraf kematangan pengikut terentang dalam satu kontinum dari “*immature*” ke “*maturity*”. Semakin dewasa pengikut, semakin matang individu atau kelompok untuk melakukan tugas atau hubungan.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai pada situasi yang dihadapi pemimpin, pertama-tama harus menetapkan taraf kematangan individu atau kelompok dalam hubungan dengan tugas khususnya yang diharapkan pemimpin untuk mereka selesaikan. Setelah taraf kematangan ini diketahui, gaya kepemimpinan yang cocok dapat ditentukan dengan membuat sudut 90 derajat dari titik pada garis kontinum yang mewakili taraf kematangan pengikut kepada suatu titik yang memotong fungsi garis lengkung kawasan gaya kepemimpinan pada model tersebut. Kuadran dimana perpotongan itu terjadi, menyatakan suatu gaya yang sesuai yang dapat digunakan pemimpin dalam situasi itu. Apabila dengan gaya kepemimpinan tersebut tampak kemampuan pengikut meningkat, maka segera perilaku kepemimpinan berubah menuju ke gaya yang lebih sesuai lagi untuk kemampuan/kematangan tersebut. Hal ini akan terus berlangsung sampai pengikut bisa berdiri sendiri atau mempunyai kemampuan yang tinggi (matang dalam tugas yang dimaksud).

Dalam kepemimpinan situasional ini, Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan seperti diuraikan di bawah ini.

- (1) **Telling** (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas harus dilaksanakan.
- (2) **Selling** (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan.
- (3) **Participating** (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas.
- (4) **Delegating** (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.

G. Siapakah Yang Disebut Pemimpin Pendidikan

Guru, wali kelas, kepala sekolah, pengawas, kepala kantor bidang pendidikan pada semua tingkatan, semua tenaga edukatif pada kantor dinas kepala direktorat dalam lingkungan direktorat jenderal pendidikan, ketua jurusan, dekan, rektor dan pembantu-pembantunya pada sekolah tinggi, akademi, institut dan universitas, ahli-ahli ilmu pendidikan dan masih banyak lagi, merupakan pemimpin-pemimpin pendidikan. Pada pokoknya setiap orang yang memiliki kelebihan dalam kemampuan dan pribadinya, dan dengan kelebihannya itu dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan dan mengkoordinasikan staf pendidikan lainnya ke arah peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, maka ia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan, dan ia tergolong sebagai pemimpin pendidikan.

Dengan demikian maka pemimpin pendidikan itu dapat berstatus pemimpin resmi yang biasa disebut “*status leader*” atau “*formal leader*”, atau “*functional leader*”. Kepemimpinan resmi dimiliki oleh mereka yang menduduki posisi dalam struktur organisasi pendidikan, baik secara resmi oleh pihak atasan atau yang berwenang maupun karena dipilih secara resmi menjadi pemimpin oleh anggota staf pelaksana pendidikan di mana ia bekerja. Misalnya Kepala Sekolah, Kepala Dinas Pendidikan adalah termasuk kategori pemimpin resmi dan memiliki kepemimpinan resmi dilihat dari segi posisi dan sistem pengangkatan.

Kepemimpinan tidak resmi bisa dimiliki oleh mereka yang mempengaruhi, memberi tauladan, dan mendorong ke arah perbaikan kualitas kerja petugas-petugas penyelenggara

pendidikan dan pengajaran, meskipun di dalam hierarki struktur organisasi pendidikan mungkin ia tidak menduduki posisi pemimpin. Kemampuannya itu semata-mata berasal dari kelebihan tertentu yang ada pada pribadinya, dan bukan karena ia menduduki posisi pemimpin, baik karena pengangkatan dari pihak yang berwenang maupun karena dipilih secara resmi oleh kalangan kelompok kerja.

Seorang kepala sekolah atau seorang kepala dinas pendidikan sebagai “*status leader*” atau “*formal leader*”, lebih disegani, lebih ditaati petunjuk-petunjuk atau perintah-perintahnya oleh murid-muridnya atau anggota staffnya, mungkin semata-mata karena kedudukannya yang resmi sebagai pemimpin, karena kekuasaan resmi yang ia miliki sebagai pemimpin resmi.

H. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah menghadapi tantangan yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Karena banyaknya tanggungjawab maka kepala sekolah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar bagaimana mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha pembinaan program pengajaran.

Pekerjaan pemimpin pendidikan ialah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru berkesinambungan sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perkembangan situasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, harus mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan, pelayanan khusus sekolah dan fasilitas-fasilitas pendidikan lainnya sedemikian rupa sehingga guru-guru dan murid-murid memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan, ia harus mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, ia harus mampu juga menilai sifat dan kemampuan guru, sehingga Kepala Sekolah dapat membantu meningkatkan kemampuan guru. Untuk dapat melaksanakan tanggungjawab tersebut di atas, kepala sekolah harus memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin pendidikan.