

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Oleh: Asep Suryana, M.Pd.

2010

## A. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya (*style*) adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya (*to lead*) sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan kamuplase (kepura-puraan/keinginan pemimpin) dari kepemimpinannya itu sendiri, karena bagaimanapun pemimpin itu adalah bagian dari anggota organisasi itu sendiri. Adapun pergerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bagaimanapun bukan hanya sebuah simbol atau kedudukan semata.

A *Leader* adalah seorang yang dipandang memiliki kelebihan dari yang lainnya untuk jangka panjang maupun jangka pendek dengan kewenangan dan kekuasaan dalam situasi tertentu. *Leading* adalah kegiatan dimana individu-individu atau kelompok dipandang oleh satu atau lainnya untuk mengarahkan dalam pencapaian tujuan, walaupun tujuan itu merupakan tujuan individu. Dalam konteks memimpin ini banyak diantaranya anggota dari luar organisasi menjadi orang yang mengarahkan kegiatan orang yang ada dalam organisasi (bias). *Leadership* adalah

## *Kepemimpinan Pendidikan*

proses yang mengarahkan kemampuan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan orang-orang atau kelompok dalam kondisi tertentu.

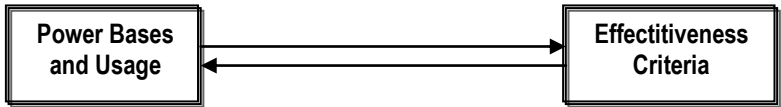
- Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang ketika dia mengarahkan kegiatan-kegiatan dari kelompoknya ke arah pencapaian tujuan (Hemphill & Coons)
- Kepemimpinan adalah hubungan kerja antara anggota-anggota kelompok dimana pemimpin memperoleh status melalui partisipasi aktif. Dan dengan memperlihatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas kerjasama dengan usaha mencapai tujuan (Stogdill)
- Kepemimpinan adalah cara interaksi dengan orang-orang lain yang merupakan suatu proses sosial yang mencakup tingkah laku pemimpin yang diangkat (Jenings)
- Kepemimpinan adalah proses mengarahkan aktivitas kelompok yang terorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling)

Untuk lebih jelasnya di bawah terdapat beberapa perbedaan konsepsi dalam melihat teori kepemimpinan :

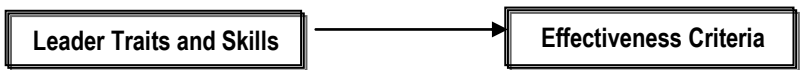
1. Konsepsi yang luas
  - a) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok
  - b) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota organisasi dalam banyak kegiatan
  - c) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela
2. Konsepsi yang lebih kecil
  - a) Seseorang yang mengusahakan banyak pengaruh untuk anggota-anggota kelompok lainnya
  - b) Seseorang yang secara sistematis mempengaruhi perilaku anggota untuk pencapaian sebuah tujuan
  - c) Seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan.

Dilihat dari sisi model pendekatan ada beberapa Model Pendekatan dalam melihat teori Kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Power – Influence Approach



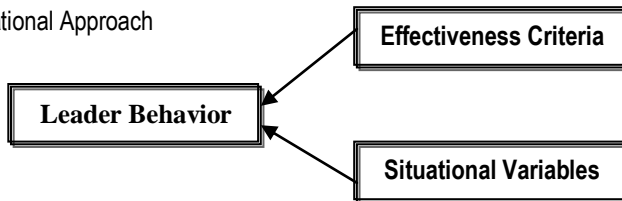
2. Trait Approach



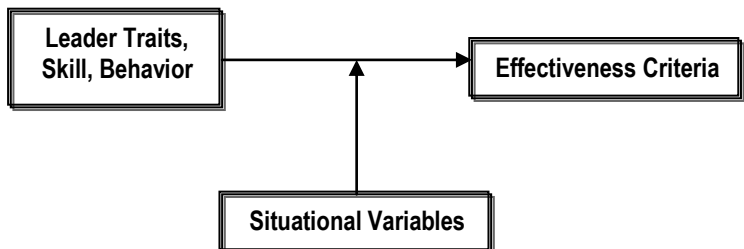
3. Behavior Approach



4. Situational Approach



5. Contingency Models



Pemimpin dengan kekuasaan yang luas dan terbatas akan memiliki bobot yang sama berat dari sisi pertanggungjawaban secara batiniah. Adapun perbedaannya akan terlihat dari besarnya tanggungjawab berdasarkan area tanggungjawab atas pekerjaan-pekerjaan yang harus dijalankan. *Manager* memimpin sebagai *boss* dari urutan pekerjaan, *hair* dari pekerjaan, *head* dari tim proyek. *Leadership* kunci dalam mengatur orang dalam mencapai tujuan. Komponen-komponen yang menjadi pegangan seorang pemimpin dalam penggerakan anggota-anggota adalah sebagai berikut :

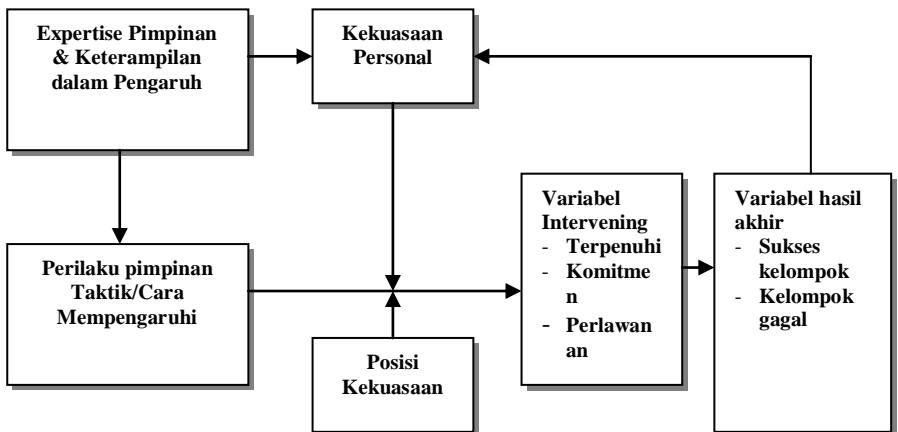
1. *Drive*/dorongan, akan menghasilkan inisiatif, dan menimbulkan energi yang tinggi dan hasrat untuk berprestasi;
2. *Motivation*/motivasi, memiliki kekuatan dan hasrat untuk memimpin dan mendorong pelibatan anggota dalam mewujudkan visi;
3. *Integrity*/integritas/keutuhan/kejujuran, menimbulkan kepercayaan yang penuh dalam bekerjasama dengan yang lain, dan konsistensi dalam perkataan dan perbuatan;
4. *Self Confidence*/percaya diri, memperlihatkan nilai kepercayaan dalam melakukan transaksi dengan orang lain;
5. *Knowledge*/pengetahuan, pemahaman yang penuh tentang organisasi.

Pimpinan adalah penggerak sebuah atau beberapa buah kelompok. Untuk dapat menggerakkan kelompok, ada kesepakatan-kesepakatan yang harus dijalin dalam dan dengan kelompok, hal-hal yang harus diperhatikan :

1. Memperhatikan secara jelas dan logis posisi kita, akan membantu orang dalam memahami cara pandang kita;
2. Mendengarkan setiap reaksi orang lain, dan jangan berpura-pura tidak tahu;
3. Libatkan semua dalam diskusi, dan temukan alternatif-alternatif tentang cara pandang kita;
4. Jangan berubah pikiran hanya untuk meredam konflik, tapi temukan yang terbaik, dan dalam posisi yang logis;

5. Usahakan jangan dulu melakukan pemungutan suara, melempar koin, atau menyerah, untuk memecahkan perbedaan, cobalah dengan argumen-argumen yang benar;
6. Jangan terlalu terpaku dengan pemilihan situasi *win-lose*.

Kekuasaan pimpinan dalam konteks *personal power* itu tidak akan berarti untuk dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi orang lain. *Personal behavior* pimpinan dan keterampilan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi harus terangkum didalamnya bila kita menginginkan kelanjutan bagaimana pimpinan mempengaruhi orang lain. Kekuasaan personal dari pimpinan sangat bergantung kepada kemampuan /keterampilan dari pimpinan. Perilaku pimpinan dalam pengaruh, mengarahkan pada cara yang digunakan dalam pengaruh.



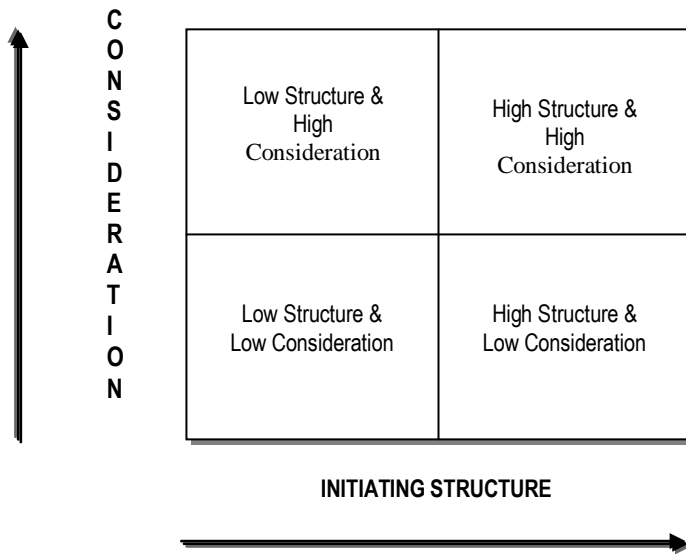
*Model Pengaruh dalam Kekuasaan dan Kepemimpinan  
(Diadopsi dari Gery Yukl : 1989)*

Adapun untuk meningkatkan efektivitas dalam kepemimpinannya, pemimpin dapat menggunakan taktik/cara dalam pengaruh :

- 1) *Rational Persuasion* (bujukan secara rasional), menggunakan argumen-argumen yang logis dan data-data faktual untuk membujuk orang-orang, dimana permintaan-permintaan yang diajukan dapat berjalan dan menghasilkan keluaran-keluaran yang diharapkan;
- 2) *Exchange Tactics* (taktik pertukaran), permintaan/proposal yang diajukan berupa janji yang secara eksplisit atau implisit menyediakan hadiah pada orang-orang yang menjadi target.
- 3) *Legitimate Request* (permintaan yang legitimate), basis dari permintaan dengan menggunakan fasilitas kewenangan atau aturan-aturan, dan disesuaikan dengan peraturan-peraturan organisasi, kebijakan, dan kegiatan-kegiatan yang dijalankan.
- 4) *Pressure Tactics* (taktik tekanan), melalui perlakuan yang secara eksplisit atau implisit memuat ketentuan bahwa kesalahan yang terjadi memiliki konsekuensi-konsekuensi tertentu.
- 5) *Personal Appeals* (daya tarik personal), menggunakan sisi hati orang lain dan perkawanan secara personal berbagai basis dari permintaan-permintaan.

Dalam pendekatan keperilakuan (*traits/behavioral approach*) mencoba 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.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State University*, dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan yaitu ; *Initiating Structure and Consideration*. Dua pola orientasi kepemimpinan tersebut digambarkan dalam bentuk kuadran kombinasi antara *initiating structure* dan *consideration*;



*The OHIO State Leadership Quadrants (Agus Dharma : 1992)*

Perilaku kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- Mengutamakan tercapainya tujuan;
- Mementingkan produksi yang tinggi;
- Lebih banyak melakukan pengarahan;
- Melakukan pengawasan secara ketat;
- Penilaian terhadap pejabat yang semata-mata berdasarkan hasil tugas.

Perilaku kepemimpinan konsiderasi mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- Memperhatikan kebutuhan bawahan;
- Berusaha menciptakan suasana saling percaya;
- Simpati terhadap bawahan;

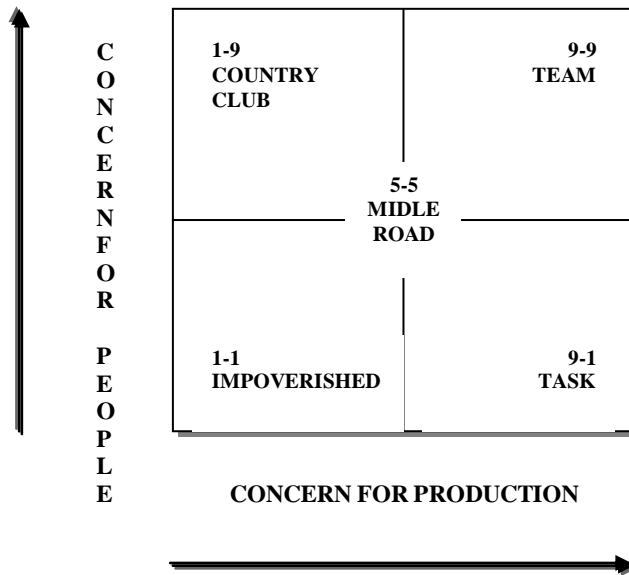
- Memiliki sifat bersahabat;
- Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplin diri, mengontrol diri.

Dalam perilaku inisiasi struktur terdapat perilaku yang menunjukkan dengan tegas pola-pola hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, menjelaskan bagaimana pola-pola organisasi yang ada, saluran-saluran komunikasi, dan cara-cara dalam menjalankan semua pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sedangkan pola-pola perilaku dalam konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan hubungan bersahabat, saling memegang kepercayaan, kehangatan, perhatian, dan respek dalam hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Hasil penelitian dari *Ohio State University* ini didukung oleh hasil dari *Survey Research Center Michigan University*, dengan dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *Job Centered (Production Orientation)* dan *Employee Centered (Employee Orientation)* yang memiliki pengertian yang sama dengan yang dikeluarkan oleh *Ohio State University*.

Teori yang lain memberikan gambaran tentang model orientasi kepemimpinan dalam bentuk perilaku yang diperlihatkan, yaitu teori *Managerial Grid* dari *Robert K. Blake and James S. Mouton*. Dalam teori ini dikenal lima gaya kepemimpinan yang berdasarkan kepada dua model orientasi kepemimpinan yaitu : *Concern for Production and Concern for People*, Penekanan pada produksi dan tugas dan penekanan pada hubungan antar individu. Teori tersebut digambarkan dalam bentuk seperti terlihat di bawah ini:





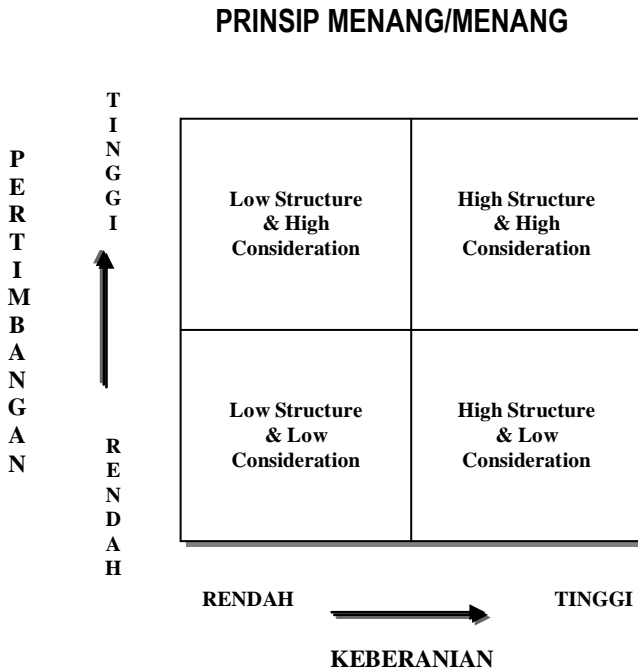
*The Managerial Grid Leadership Style (Agus Darma : 1992)*

Dari kombinasi di atas terdapat lima gaya kepemimpinan yang beranjak dari dua model orientasi kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. *Impoverished*, pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam hal ini dianggap cukup mempertahankan organisasi.
2. *Country Club*, Kepemimpinan yang mendasarkan kepada hubungan informal antara individu, keramahmataman dan kegembiraan. Tekanan terletak pada hubungan kemanusiaan.
3. *Task*, Pemimpin memiliki pandangan bahwa efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi.
4. *Middle Road*, adanya keseimbangan yang maksimal antara tugas dan hubungan antar individu.

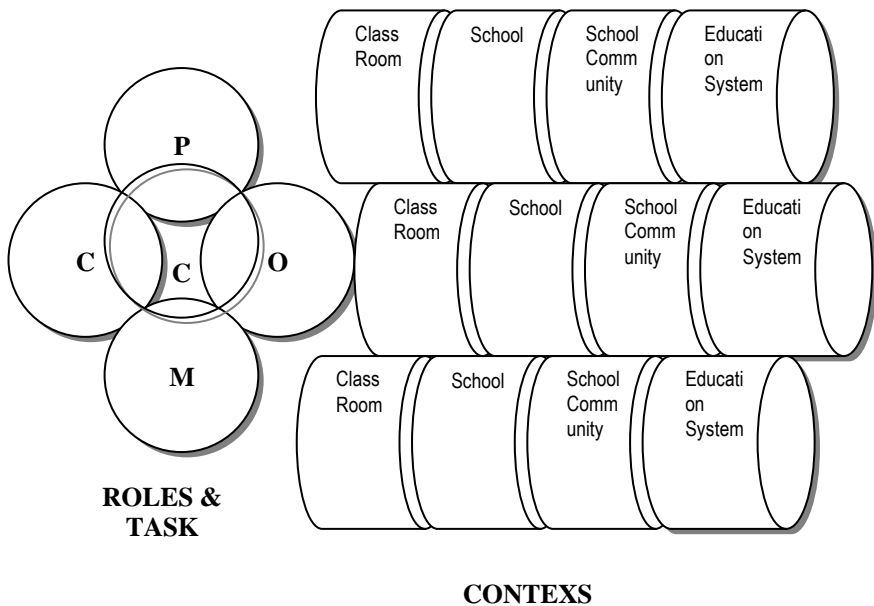
5. *Team*, keberhasilan suatu organisasi bergantung kepada kelompok-kelompok dalam organisasi (kepemimpinan kelompok).

Kepemimpinan harus mengarah kepada proses yang sinergi dalam upaya menemukan solusi dalam konflik dengan memposisikan pada *win-win solution*. Menang-menang bukanlah teknik kepribadian, melainkan paradigma total interaksi manusia yang berasal dari karakter integritas, kematangan dan mentalitas tinggi. Menang-menang tumbuh dari hubungan dengan kepercayaan tinggi, dan diwujudkan dalam kesepakatan yang secara efektif menjelaskan dan memanjajemi harapan dan juga pencapaian. Untuk lebih jelasnya seperti gambar berikut :



*Prinsip Menang-Menang (Triguna Priyadarma : 2001)*

Peranan pemimpin dalam manajemen sekolah tidak terbatas pada hal tersebut di atas, dalam bidang personalia saja. Akan tetapi berkaitan dengan kegiatan-kegiatan manajer sekolah peranan lainnya berada dalam tatanan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, motivasi, dan komunikasi pada level sistem pendidikan nasional, seperti gambar berikut ini :



*Management Process (C. Turney & Friend : 1992)*

Untuk tujuan pemahaman dan peningkatan profesional pemimpin dalam pekerjaan perlu dipahami dan dikuasai keterampilan dalam : (1) melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, (2) mendelegasikan kewenangan, (3) membuka jalur-jalur komunikasi, (4) pengembangan Sumber Daya Manusia (perhatian pada pola hubungan antar manusia), (5) konsentrasi pada mutu.

Sebagai manager sekolah setelah keterampilan-keterampilan itu dikuasai, hal ini perlu diaplikasikan dalam kegiatan-kegiatan : (1) menetapkan visi dan

formulasi misi dari sekolah, (2) menetapkan kebijakan dan tujuan yang hendak dicapai, (3) melakukan kegiatan penyusunan program, (4) memperkirakan dan mengalokasikan sumber daya, (5) memodifikasi kebijakan dan perencanaan.

Kepala sekolah akan berhasil dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya bila keterampilan-keterampilan itu harus melekat dalam hal-hal berikut ini ;

- 1) Keterampilan dalam Kepemimpinan;
- 2) Keterampilan dalam Hubungan Antara Manusia;
- 3) Keterampilan dalam Kegiatan Kelompok;
- 4) Keterampilan dalam Administrasi Personil;
- 5) Keterampilan dalam Penilaian dan Pengawasan (Evaluasi).

Dalam kerangka pengembangan mutu sekolah yang pengelolaannya berbasis TQM (*Total Quality Management*), sangat jelas bahwa tipe kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dengan memberdayakan orang lain, berpenampilan unggul dan memiliki strategi yang tinggi dalam memenuhi kegiatan kastemernya. Oleh karena itu kepemimpinan yang bermutu tidak hanya berketerampilan yang tinggi saja akan tetapi juga harus memiliki kriteria lainnya seperti visi, strategi dalam berupaya untuk memenuhi keinginan pelanggannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Eva Balazs (1999) :

“Leadership in the TQM context is visionary in that is embraces empowerment, performance and strategy, means;

- Have a vision of total quality management for his or her institution.
- Have a clear commitment to the quality improvement process.
- Communicate the quality message.
- Ensure that customer needs are the centre of the institution’s policies and practise.
- Ensure that there are adequate channels for the voice of customers.
- Lead staff development.
- Be carefull not a blame others when problem arise – most problems are the result of polycies of the institution and the failling of the staff.
- Lead inovatian within the institution.
- Ensure than organizational structures clearly define responsibilities and provide the maximum delegation compatible whit accountability.

Tergambarkan dengan jelas bahwa kepemimpinan dalam konteks TQM harus memiliki kekuatan-kekuatan dalam visi yang beranjak dari TQM untuk organisasi yang dipimpinnya, memiliki komitmen yang jelas dalam proses pengembangan mutu organisasi, membangun pola-pola komunikasi yang beragam dalam mengkomunikasikan setiap pesan-pesan dalam peningkatan mutu kelembagaan, kebijakan dan langkah-langkah kegiatan dalam organisasi tidak terlepas dari kebutuhan-kebutuhan para kastemer organisasi baik pada tatanan internal maupun eksternal, menyediakan saluran bagi kastemer dalam memperkuat kualitas yang diraih, memimpin dalam pengembangan staf, tidak menyalahkan orang lain dalam menyikapi permasalahan, memiliki sikap dalam menyikapi permasalahan karena biasanya permasalahan itu mungkin berasal dari kebijakan yang dibuat, memimpin inovasi dalam organisasi, mendelegasikan kewenangan dengan sejumlah tanggungjawab kepada bawahan.

***Peranan Pemimpin dalam organisasi :***

- Membantu menciptakan iklim sosial yang baik
- Mmbantu kelompok untuk mengorganisasikan diri
- Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja
- Mengambil tanggungjawab untuk menetapkan keputusan bersama dengan kelompok
- Memberi kesempatan pada kelompok untuk belajar dari pengalaman

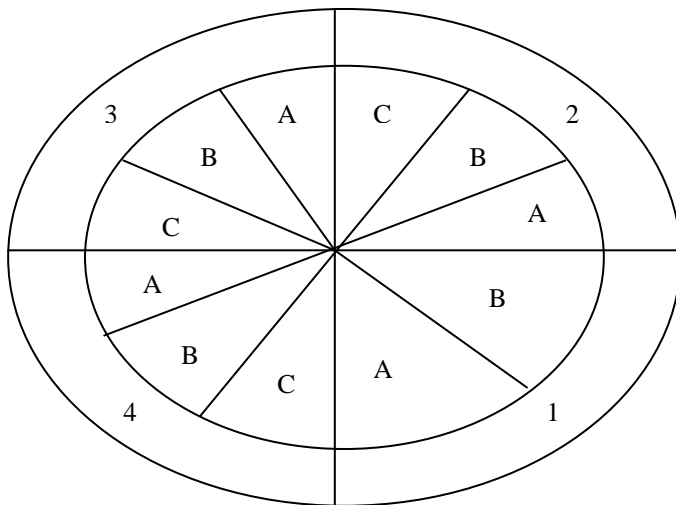
***Bagaimana Seharusnya Pemimpin Memilih Strategi ?***

- a. Beberapa hasil penelitian mengatakan bahwa pemimpin harus menerapkan beberapa strategi dalam kepemimpinannya.
- b. Robert Starratt, 1995 ; kepala sekolah sebagai pemimpin harus menggunakan dua buah topi ---- sebagai pemimpin Dan sebagai administrator.
- c. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu :

### *Kepemimpinan Pendidikan*

- Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel.
- Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang Dan jangka pendek.
- Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga
- Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.

### **Sebuah Gabungan Model Efektivitas Perilaku Manajerial**



1. Influencing People; a) Recognizing & Rewarding, b) Motivating
2. Making Decision ; a) Consuting and Delegating, b) Planning & Organizing, c) Problem Solving
3. Giving – Seeking Information ; a) Monitoring, b) Clarifying, c) Informing
4. Building Relationship ; a) Managing Conflict & Team Building, b) Networking, c) Supporting

## B. Kepemimpinan Kreatif

Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang tidak bisa terpisahkan. Kepemimpinan tidak hanya sekedar memerintah, menghukum, dan menyuruh, akan tetapi lebih dari itu kepemimpinan adalah seni dalam memerankan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan transformasi kebijakan menjadi sebuah bentuk operasional, sehingga bentuk-bentuk perintah dan pengarahan dapat dimengerti dan dijalankan oleh bawahan. Pimpinan harus memiliki kemampuan melihat jauh kedepan (*visioner*) dan mampu mengkomunikasikan visi, misi atau strategi serta nilai-nilai kepada semua orang yang terlibat dan terkait dalam pencapaiannya.

Kepemimpinan yang kreatif adalah bagaimana mengelola organisasi menjadi kreatif yang dapat tumbuh dengan cepat tanpa kehilangan fokus, melupakan misi, mengalihkan pandangan dari batas-batas kemampuannya. Pemimpin kreatif tidak menjadi puas diri, terlalu percaya diri, arogan, malas dan resah. Bagaimana dapat terus tumbuh dan dapat menghindari lubang-lubang permasalahan tersebut. Michael Esimer (2002), kepemimpinan kreatif itu ditandai dengan hal-hal berikut ini :

- 1) Pusatkan pandangan Anda pada bolanya;
- 2) Ingatlah satu-satunya cara untuk berhasil dengan kreatif adalah dengan gagal;
- 3) Memiliki suatu organisasi yang dapat mengikuti dan melaksanakan gagasan dengan baik;
- 4) Sinergi dapat menjadi satu-satunya koordinasi terpenting bagi laba dan pertumbuhan dalam suatu perusahaan kreatif;
- 5) Peremajaan adalah kunci lain pertumbuhan dan bertahan hidup dengan memindahkan para eksekutif anda yang paling cemerlang pada tanggungjawab yang baru sesering mungkin.

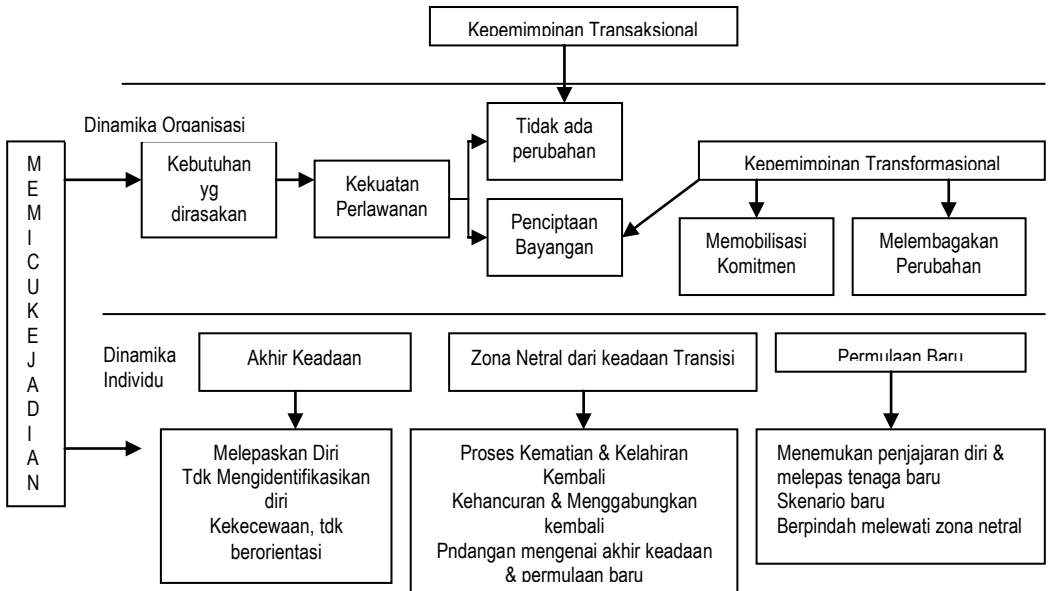
Kepemimpinan yang kreatif dicirikan dengan kemampuan inspirasional, dimana mampu memberikan peluang kepada semua anggota untuk mengeluarkan ide-ide, gagasan-gagasan baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu serta

berani mengambil resiko terkecil apapun dalam perhitungan-perhitungan yang tepat. Dalam konteks transformasional seperti dikemukakan oleh Triguna Priyadharna (2001) : Seni kepemimpinan mampu dengan tepat memilih kapan berbuat transformasional dan kapan mereka dapat transaksional meliputi : (1) pandangan ke depan, inspirasi; (2) rencana jangka panjang; (3) praktis, konkrit, nyata; (4) pasif; (5) menjaga stabilitas; (6) menjelaskan.

Kreativitas seorang pemimpin berarti kemampuan pemimpin dalam berfikir, berdaya cipta dan melakukan kreasi-kreasi baru menyongsong hari yang lebih baik, meraih keuntungannya dan keberhasilan yang diharapkan. Kreativitas seorang pemimpin berarti mengalirkan gagasan baru dan produktif untuk segera diterapkan dalam bentuk nyata.

Manajemen pendidikan kita mengalami perubahan, dari pengelolaan yang sentralistik menjadi otonomi penuh kepada sekolah sesuai dengan potensinya masing-masing. Dalam masa-masa transisi seperti ini, maka kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki kreativitas dalam mentransformasikan perubahan yang bukan tidak mungkin sudah merupakan budaya bagi organisasi sekolah. Gambar berikut ini, memberikan gambaran tentang seorang pimpinan yang transformasional dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang harus dijalankannya sebagai bentuk fungsi dan tanggungjawabnya ;





*Kepemimpinan Transformasional (A. Dale Timpe : 1987)*

Kepala Sekolah yang kreatif dalam konteks transformasional memiliki ciri-ciri karakter sebagai berikut : cenderung mengamati situasi dan problema yang tidak diperhatikan sebelumnya, menghubungkan-hubungkan ide-ide dan pengalaman yang diperolehnya, cenderung menampilkan beberapa alternatif terhadap subjek tertentu, dan tidak menerima begitu saja hal-hal yang belum terjadi dan tidak terkait dengan kebiasaan, memanfaatkan potensi pribadi, mengusahakan fleksibilitas tinggi dalam bidang pemikiran, dan pandai menghargai waktu dan memanfaatkannya sebaik mungkin untuk menciptakan sesuatu. Pendapat lain mengatakan bahwa kreativitas kepala sekolah SLTP ditandai dengan: (Depdiknas : 2002)

- 1) Memiliki dan melaksanakan kreativitas dan inovasi;
- 2) Memiliki dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi);
- 3) Menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan sekolah;
- 4) Menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi;

- 5) Mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru;
- 6) Menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan *rewards* yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Hanya perlu diperhatikan untuk menjadi kreatif itu ada banyak hambatan; diantaranya berkaitan dengan sifat tidak percaya pada kemampuan yang dimiliki, sikap takut terhadap kegagalan dan kritik, sikap ingin seperti orang lain, dan dapat berkonsentrasi, ada sikap-sikap yang diharapkan memberikan pandangan berfikiran kolot, dan lingkungan yang memanjakan sehingga melemahkan kreativitas.

Akan tetapi untuk menjadi seorang kepala sekolah yang kreatif itu sangat mudah, diantaranya harus memahami hal-hal berikut yang dikemukakan oleh Achmad Sapari (2001) ;

*Pertama*, kepala sekolah yang demokratis, yaitu kepala sekolah yang mau memahami keberadaan guru, baik segi kelebihan maupun kelemahannya. Kepala sekolah jenis ini juga memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengelola kelas dan keuangan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah yang demokratis selalu menerima masukan dari guru dan secara terus-menerus memberikan bimbingan yang efektif.

Kepala sekolah yang demokratis akan memberikan kesempatan kepada guru untuk lebih kreatif. Ia akan senang apabila banyak guru yang dibinanya meningkat pengetahuan dan kreativitasnya. Tidak pernah sekalipun kepala sekolah yang demokratis menghambat setiap kemajuan yang tampak dalam diri guru yang menjadi mitra pengetahuan dan kreativitasnya. Tidak pernah sekalipun kepala sekolah yang demokratis menghambat setiap kemajuan yang tampak dalam diri guru yang menjadi mitra kerjanya.

*Kedua*, Kepala sekolah yang kreatif dan imajinatif. Kepala sekolah jenis ini memiliki kreativitas yang tinggi untuk kemajuan sekolahnya. Daya imajinasinya yang kuat juga melahirkan pemikiran-pemikiran yang khas. Mungkin, pada tahap awal, gagasannya akan dinilai kontroversial. Akan tetapi, ketika gagasan itu dilaksanakan,

maka akan menjadi sebuah pola yang menarik dan diikuti oleh banyak kepala sekolah lainnya.

Kepala sekolah yang kreatif akan memenuhi kriteria kreativitas yang menyangkut tiga dimensi, yaitu dimensi proses, person, dan produk kreatif (Amabile,1983). Dengan menggunakan proses kreatif sebagai kriteria kreativitas, maka segala produk yang dihasilkan dari proses itu dianggap sebagai produk kreatif dan kepala sekolahnya disebut kepala sekolah kreatif. Hal ini dilukiskan oleh Koestler (1964: 119) yang mengartikan kreativitas itu sebagai suatu proses bisosiatif, yaitu *the deliberate connecting of two previously unrelated matrices of thought to produce a new insight or invention*.

*Ketiga*, kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, baik secara moral maupun profesional. Secara moral artinya perilaku kepala sekolah benar-benar menjadi teladan, baik bagi guru, siswa, maupun masyarakatnya. Secara profesional, kepala sekolah harus mampu membuktikan bahwa dalam bekerja ia tidak hanya didasarkan pada intuisi, melainkan pada patokan-patokan ilmiah yang jelas. Dengan demikian, sasaran yang hendak dicapai pun sesuai dengan kriteria profesional.

Dalam kerangka pencapaian mutu sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah yang berorientasi kepada mutu sangat menjadi vital perannya. Karena bagaimanapun sekolah yang bermutu akan tergambarkan oleh bentuk-bentuk peranan kepala sekolah dalam pencapaiannya. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sallis (1993),

What is the role the leader in an institution under taking a total quality initiative? :

- Have a vision of total quality for his or her institution;
- Have commitment to the quantity improvement process;
- Communicate the quality message;
- Ensure that there are adequate channels for the voice of customers;
- Lead staff development;
- Be careful not to blame others when problems arise without looking at the evidence;

- Lead innovation within their institution;
- Ensure that organizational structures clearly define responsibilities and provide the maximum delegation compatible with accountability;
- Be committed to the removal of artificial barriers whether they be organizational or culture;
- Build effective teams;
- Develop appropriate mechanisms for monitoring and evaluating success.

Komitmen dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya adalah basis dari *self-efficacy* yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah. Hal ini memberikan peluang kepada seluruh staf untuk mengikuti dan melaksanakan setiap gerak dan langkah dari kepala sekolahnya. Guru-guru merasa aman dan nyaman dalam pekerjaannya ketika visi sekolah dapat mengadopsi setiap tujuan yang hendak dicapainya dalam pembelajaran.

Semua yang dilakukannya bermuara pada resiko yang harus diambilnya, sehingga apapun yang terjadi setiap pengambilan keputusan mencerminkan pada orientasi kepemimpinannya. Resiko yang ditanggungnya akan lebih mudah ketika komunikasi yang dibangun dengan guru dan staf serta murid-murid sekolahnya baik dan benar. Engkoswara (1999) menggambarkan "...pemimpin-pemimpin yang menampilkan budaya adalah mulia-moral-spiritual yang mantap, semangat bekerja dan berusaha yang ulet yang dilandasi pendayagunaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni tepat guna sejalan dengan etika profesi dalam berbagai bidang, dan kreatif terpuji yang menyenangkan dan menyejukkan setiap insan sehingga menjadi kepercayaan, panutan dan teladan....".

Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Jack Hradesky (1995), tantangan-tantangan dalam kepemimpinan kepala sekolah menjadi ringan dan setiap pekerjaan yang dilakukannya menjadi tanggungjawab tim bila kepala sekolah memiliki :

- Vision ; the ability to see and in mind or goal in complete form;
- Confidence ; knowing the you and your team can accompnish assgn;
- Risk taking ; the willingness to try new method
- Decision making ;

- Development others ; the ability to create leadership thought and action in your teams, spreading responsibility and credit for work;
- Influence of others;
- Communication; the ability to channel your ideas into action.

## **C. Keterampilan dalam Kepemimpinan**

### **1) Keterampilan dalam Kepemimpinan**

As the research and practice have shown, leaders bring about change by :

- developing and articulating a vision of improvement.
- Planning and providing resources and needed organizational arrangements.
- Designing and delivering training and ongoing staff development.
- Monitoring progress and needs.
- Providing consultation and reinforcement, coaching, and problem-solving. (www. SEDL-Issues about Change Leadership An Imperative for Successful Change.htm, 1991: 9)

Although the principal is the key school leader, it is advantageous to increase leadership density by involving as many personnel as possible in leadership function. Such an approach can reduce the burden on the principal in some areas while providing other personnel with a sense of purposes and commitment to the school's mission and goals. (C. Turney, N Hatton, K. Laws, K. Sinclair, D. Smith, 1992 : 50, *The School Leader ; Educational Management Roles and Task*, Allen & Unwin, Australia.)

Kita harus mengenal sumber-sumber ide/kreativitas agar dapat diolah menjadi suatu produk inovasi baru dalam memanageri bisnis dan kehidupan yang tak menentu ini, antara lain sumber-sumber tersebut: 1) sesuatu yang tidak diperkirakan sebelumnya, 2) kesenjangan antara harapan dan kenyataan, 3) kebutuhan untuk melakukan tugas secara lebih baik, 4) pergeseran persepsi, tata nilai, aspirasi masyarakat, 5) perubahan dalam kependudukan, 6) perubahan permintaan masyarakat, 7) informasi dan teknologi baru.

Kreativitas itu mempunyai insur-unsur penggerak yang bersumber dari energi dalam diri kita sendiri yang jumlahnya tak terbatas. Kita wajib mengenalnya agar potensi besar tersebut dapat digali untuk kita manfaatkan secara optimal untuk memecahkan berbagai macam masalah yang selalu kita hadapi. (Agus Darma, 1985 : 9,17, *Manajemen Prestasi Kerja; Pedoman Praktis bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*, Rajawali Pers, Jakarta)

...tujuan utama supervisi adalah untuk memperoleh komitmen bagi keikutsertaan atau keterlibatan dalam apa-apa yang telah dibicarakan. Bila komitmen tidak mungkin diperoleh atau tidak diperlukan, laing tidak anda menginginkan persetujuan tentang hal-hal yang telah dibicarakan. Persetujuan dan komitmen dapat dibangun melalui penggunaan taktik-taktik berikut : a) ringkasan dan ulangi apa-apa yang telah dibicarakan, b) minta keikutsertaan, c) dengarkan sungguh-sungguh pada saat yang lain telah dikemukakan, d) mintakan pengertian seseorang tentang hal yang telah dikemukakan, e) mintakan persetujuan atau komitmen secara langsung, f) tindak lanjut. (Agus Darma, 1985 : 13, *Manajemen Prestasi Kerja; Pedoman Praktis bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*, Rajawali Pers, Jakarta)

Komitmen, yaitu suatu niat yang sungguh-sungguh untuk melaksanakan tugas dan kewajiban, janji atau ucapan, tanpa komitmen mengandung sifat kebohongan yang berakibat menurunkan kepercayaan orang lain. (Triguna Priyadarma, 2001 : 53, *Kreativitas dan Strategi*, PT. Golden Trayon Pers, Jakarta)

.....kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manager yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada jabatan manajerialnya sedemikian rupa sehingga kekuasaan atau kewenangan itu mendorong cara berfikir yang kreatif di kalangan para anggota kelompok, dan tidak menjaid momok bagi mereka.....sebaliknya, apabila seorang manager tidak mampu memanfaatkan

kekuasaan atau kewenangannya untuk menggerakkan kelompok untuk bekerja secara efektif, hal itu merupakan kelemahan yang dampaknya akan dirasakan oleh kelompok yang bersangkutan, termasuk ketidakmampuan manajer tersebut untuk menghilangkan atau menghindari situasi konflik dalam kelompok bersangkutan. ( Sondang P. Siagian, 1992 : 154 -155, Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, CV Haji Masagung, Jakarta)

## **2) Keterampilan dalam Komunikasi**

Gaya kepemimpinan terutama berhubungan dengan perilaku komunikatif yang digunakan untuk membantu orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan (R. Wayne Pace, Don F. Faules, 1993 : 303, Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, editor Deddy Mulyana, MA, Ph.D., Pt. Remaja Rosdakarya, Bandung.)

Komunikasi harus diarahkan kepada :

- 1) To be understood – to get something across to some one so that he/she knows exactly what the leaders means.
- 2) To understand other – to get to know their exact meanings and intentions.
- 3) To gain acceptance for yourself and/or for your ideas.
- 4) To produce action – to get the other person or group to understand what is expected when it is needed, why it is necessary and, sometimes, ho to do it.

Keempat tujuan seperti dikemukakan oleh plunkeet ; 1975 : 49, di atas sangat penting bagi pimpinan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi melalui kerjasama dan interaksi dengan orang-orang yang menjadi anggota organisasinya. ( Emmy Fakry Gaffar, Yoyon, B.I, 1997 : 8, Pengembangan Sistem Komunikasi Organisasi, Laboratorium Pengembangan Manajemen, Jurusan Adpend FIP IKIP, Bandung)

## **3) Keterampilan dalam Mengelola Pekerjaan**

Keinginan individu dalam pekerjaan yang harus diperhatikan oleh pimpinan dalam membina hubungan dalam pekerjaan :

1. Kami ingin pimpinan yang baik, karena kami tergantung dari kepemimpinan.
2. Kami ingin mendapat pekerjaan, kami ingin mengetahui tujuan yang akan dicapai, dipihak mana kami berada, dan kekuatan-kekuatan apa yang mempengaruhi lingkungan kerja kami.
3. Kami ingin diperlakukan sebagai manusia terhormat, kami adalah manusia yang masing-masing mempunyai masalah dan kebutuhan yang berlainan.
4. Kami ingin perangsang dan kesempatan untuk maju, kami mengharapkan adanya sutau usaha dan kompetisi dengan mereka yang sedang mengalami kemajuan.
5. Kami ingin kebebasan dalam sikap kami sehubungan dengan persoalan kami.
6. Kami ingin hidup bermasyarakat dan ingin penghormatan dari orang-orang lain, kami adalah manusia-manusia bermasyarakat, kami ingin mencegah terjadinya pertentangan pribadi.
7. Kami ingin jaminan kemandirian.
8. Kami ingin kondisi dan kesenangan bekerja sejauh kemungkinan yang bisa diberikan kepada kami termasuk upah.
9. Kami ingin melaksanakan pekerjaan yang bermanfaat, kami ingin berprestasi dalam pekerjaan sebagai sumbangan kepada kebutuhan masyarakat, partisipasi akan membantu kami mencapai prestasi.
10. Kami ingin diperlakukan secara jujur, ini adalah keadilan yang mengandung arti bahwa kami akan tetap terus sesuai keadaan. (Onong Uchyana Effendi, 1989 : 27, psikologi manajemen dan Administrasi, Bandung, Mandar Maju)

#### **4) Keterampilan dalam Manajemen Diri**

Untuk bisa mencapai tingkat intelektual (bawah sadar) harus memperhatikan hukumnya yaitu niat yang positif dan serius, dinyatakan dalam periode masa kini, bersifat pribadi dan selalu diulang-ulang. Selanjutnya kita katakan bahwa kemampuan kita akan lebih produktif bila kita pancing dengan menetapkan tujuan yang berupa visi/misi/nilai-nilai dengan syarat SMART, yang



artinya S=specific, M=Measurable, A=Achiavable, R=Reality based, T=Time. (Triguna Priyadarma, 2001 : 50, *Kreativitas dan Strategi*, PT. Golden Trayon Pers, Jakarta)

Schooling has a variety of customers or stakeholders. They include parents, community leaders, young people, employers, postsecondary education institutions, community groups and some others. The question to be asked under this heading is simple: "What are the current development in the attitudes and behavior of these groups that have a direct effect on both the current operations of schools and what is likely to happen in the future ?" (Stephend Murgatroyd & Colin Morgan, 1993 : 6, *Total Quality Management and The School*, Open University Press, Buckingham Philadelphia)

Ketekunan dimulai dengan integritas, integritas sebagai watak seseorang yang selalu konsekuen dan konsisiten dengan apa yang dikatakan, dianut (agama atau aliran, sumpah atau janji), sehingga orang tersebut mempunyai nilai tersendiri, paling tidak menjadi orang yang dapat dipercaya.....Integritas dapat menjadi kenyataan sikap dan perilaku yang kreative bilamana dimulai dengan komitmen dalam arti yang sebenarnya yaitu berupaya sekuat tenaga apa yang dijanjikan atau apa yang menjadi tujuannya dapat diaktualisasikan dengan berbagai macam cara yang baik efektif dan efisien. Keadaan seperti itu sangat menguntungkan dalam mencapai keberhasilan individual maupun manajemen karena akan terjadi niat memberikan terbaik dari individu-individu kepada orang lain atau organisasinya, jaringan kerja kebersamaan, keterbukaan yang mengarah pada visi dan misi dengan strategi dan taktik yang sesuai. (Triguna Priyadarma, 2001 : 23 - 24, *Kreativitas dan Strategi*, PT. Golden Trayon Pers, Jakarta)

Iklim kerjasama yang diharapkan dalam kerangka kreativitas dan pelaksanaan inovasi adalah ; iklim yang liberalsme, otonomi, supportiveness, keterbukaan, dan pengambilan resiko secara cermat, dimana komunikasi dan kerjasam dinjunjung tinggi dan didorong. Inovasi diperjuangkan dan diberdayakan dengan penyediaan

sumber-sumber, fasilitas-fasilitas, dan waktu. Tugas-tugas dirancang untuk mengembangkan orang-orang yang menjalankannya, dan kualitas dirayakan serta diberi imbalan dalam semua bidang kegiatan organisasi. Orang-orang didorong untuk menetapkan target dalam pekerjaan mereka, dan mereka menerima umpan balik jelas mengenai kinerja mereka. Kesejahteraan dan kemakmuran karyawan adalah kepedulian semua pihak dalam organisasi, dan keragaman angkatan kerja dalam hal gender, latar belakang profesional, ras, kultur nasional, pelatihan, kepribadian, masa kerja di organisasi rijnjung tinggi. (Michael A. West, 2000 : 157 - 158, 195, *Developing Creativity In Organizations ; Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, Kanisius, Yogyakarta)

### **5) Keterampilan dalam Mengambilan Keputusan**

Why are decision Hard ?

First, a decision can be hard simply because of its complexity, Second, a decision can be difficult because of the inherent uncertainty in the situation., third, a decision maker may be interested in working toward multiple objectives, but progress in one direction may impede progress in others., Fourth and finally, a problem may be difficult in different perspectives lead to different conclusions. (Robert T. Clement, 1991: 2-3, *Making hard decisions An Introduction to Decision Analysis*, Plus-Kent Publishing Company, Boston)

....terdapat serangkaian langkah yang seyogyanya ditempuh sebelum tindakan memutuskan diambil. Artinya, kelompok cenderung terlalu berorientasi pada tindakan nyata karena mereka mengetahui, bahwa bagi para pemimpin puncak organisasi, yang penting bukan bagaimana kelompok melaksanakan tugasnya, melainkan apakah keputusan yang diambil mendatangkan hasil yang diharapkan atau tidak, setelah terlebih dahulu mempertimbangkan ; a) tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, b) berbagai sasaran yang harus dicapai, c) kendala-kendala yang dihadapi oleh organisasi, d) kemampuan yang tersedia dalam organisasi.

(Sondang P. Siagian, 1992 : 152-153, Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, CV Haji Masagung, Jkarta)

Participative Decision Making di sekolah dapat berbentuk sebagai berikut :

- 1) Partisipasi yang efektif dari guru-guru dalam proses pengambilan keputusan dapat lebih mengefektifkan pencapaian tujuan sekolah.
- 2) Guru-guru tidak ingin dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Disamping itu tidak diharapkan demikian.
- 3) Tugas yang penting dari seorang administrator (kepala sekolah) adalah menentukan kapan guru-guru itu dilibatkan ke dalam proses pengambilan putusan, dan kapan tidak perlu dilibatkan.
- 4) Peranan guru dalam proses pengmabilan keputusan dapat bermacam-macam, tergantung pada karakteristik masalah.
- 5) Saat guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan bergantung pada masalah yang dipecahkan.

Ada beberapa syarat untuk menentukan perlu tidaknya bawahan diikutsertakan atau berpartisipasi dalam proses pengambilan putusan yaitu :

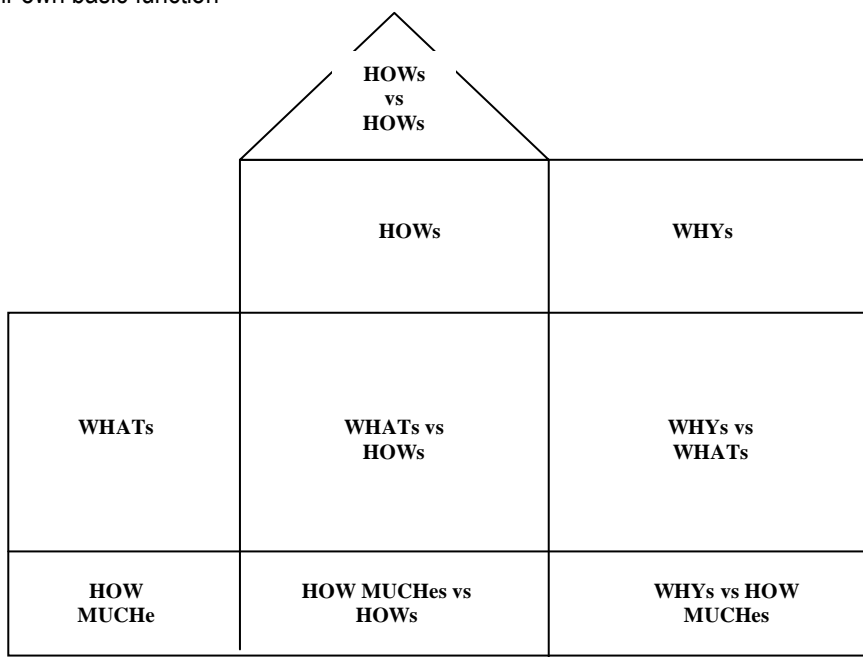
- a) Relevansi ; apakah ada relevansi antara masalah yang dipecahkan dengan kepentingan bawahan.
- b) Keahlian ; apakah bawahan cukup mempunyai pengetahuan tentang masalah yang akan dipecahkan.
- c) Jurisdikasi ; apakah anggota atau bawahan mempunyai hak secara legal untuk ikut serta mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan.
- d) Kesiediaan ; apakah bawahan mempunyai kemauan dan bersedia untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. (Ngalim Purwanto, 1998 : 71, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung)

## **6) Keterampilan dalam Mengelola Sumber Daya**

Sumber Daya adalah input bagi proses produksi seperti barang modal, kemampuan para pekerja, hak paten, keuangan, dan manajer berbakat. Model

Berbasis Sumber Daya untuk Profitabilitas Tinggi ; 1) Sumber Daya, 2) kemampuan, 3) keunggulan Bersaing yang berkesinambungan, 4) Pemilihan dan penerapan Strategi, 5) Profitabilitas Tinggi (Michael A Hitt, R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (Alih Bahasa Armand Hediyanto), 1997 : 17 s.d 19, manajemen Strategis ; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, Erlangga, Jakrata.)

Pelibatan masyarakat dalam sekolah memerlukan strategi yang tepat sehingga dalam aktivitasnya bisa secara optimal diperoleh. Customer Journey dengan House of Quality memberikan penjelasan tentang strategi dalam pelibatan masyarakat dalam sekolah yaitu sebagai berikut : The Basic ideas for the house of quality is that designers of program, service, activities, curricula, organizations and learning experiences should be rigorous in understanding just what the customer needs from an experience or product so that the design of the process can meet or exceed these needs. The house comprises a number of rooms, each of which has their own basic function



(Stephend Murgatroyd & Colin Morgan, 1993 : 104, Total Quality Management and The School, Open University Press, Buckingham Philadelphia)

“.....there are numerous implications that arise from this new mindset about professional development. As an illustration, several guidelines are offered for teachers, principals, and faculties of education.

The guidelines for teachers are ;

- Locate, listen to, and articulate your inner voice.
- Practice reflection in action, on action, and about action.
- Develop a risk-taking mentality.
- Trust processes as well as people.
- Appreciate the total person in working with others.
- Commit to working with colleagues.
- Seek variety and avoid Balkanization.
- Redefine your role to extend beyond the classroom.
- Balance work and life.
- Push and support principals and other administrators to develop interactive professionalism.
- Commit to continuous improvement and perpetual learning.
- Monitor and strengthen the connection between your development and student' development. (Fullan and Hargreaves : 1991)

For principals the guidelines are :

- Understood the culture.
- Value your teachers : promote their professional growth.
- Extend what you value.
- Express what you value.
- Promote collaboration, not cooptation.
- Make menus, not mandates.
- Use bureaucratic means to facilitate, not to constrain.
- Connect with the wider environment (Fullan & Hargreaves 1991)

And for faculties of education, the guidelines are that each faculty should :

- Commit itself to producing teachers who are agents of educational and societal improvement.
- Commit itself to continuous improvement through program innovation and evaluation.
- Value and practice exemplary teaching.
- Engage in constant inquiry.
- Model and develop lifelong learning among staff and student.
- Model and develop collaboration among staff and student.
- Be respected and engaged as a vital part of the university as a whole.
- Form partnership with school and others agencies.
- Be visible and valued internationally in a way that contributes locally and globally.
- Work collaboratively to build regional, national, and international networks (Fullan :1993)

(Thomas R. Guskey and Michael Huberman, 1995 : 265 – 266, Professional Development in Education ; New Paradigms & Practices, Teachers College, New York and London.)

Kepmendiknas No.044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, pada lampiran II Kepmendiknas (A) (I).PENGERTIAN DAN NAMA, butir (1) Komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra-sekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah. (A) (III) TUJUAN, butir (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, butir (2) Meningkatkan tanggungjawab dan peranserta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, butir (3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel,

dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan. (Kepmendiknas No. 044/U/2002, tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah)

Hubungan sekolah dengan masyarakat disekitarnya sangat penting. Di satu sisi sekolah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di lain pihak, masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika pimpinan sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan, demi anak didik.....Hubungan dengan masyarakat akan tumbuh jika masyarakat juga merasakan manfaat dari keikutsertaannya dalam program sekolah. Manfaat dapat diartikan luas, termasuk rasa diperhatikan dan rasa puas karena dapat menyumbangkan kemampuannya bagi kepentingan sekolah. (Dirjen Dikdasmen, 1999 : 167, Panduan Manajemen Sekolah, Dep. P & K Direjen Dikdasmen direktorat Pendidikan Menengah Umum, Jakarta)

## **D. Kepemimpinan dan Kekuasaan**

### ***Refleksi Kekuasaan dalam Kepemimpinan***

Kepemimpinan dan kekuasaan adalah dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan, dan apabila terjadi pemisahan dalam prakteknya akan menimbulkan berbagai asumsi terhadap kepemimpinan dan kekuasaan secara terpisah-pisah. Pemisahan keduanya akan menampakkan bahwa seseorang berkuasa akan tetapi tidak memiliki kepemimpinan artinya dia bukan pemimpin akan tetapi memiliki kekuasaan yang tinggi dibalik layar. Sebaliknya ketika dia menjalankan kepemimpinan tanpa memiliki kekuasaan, maka sebenarnya dia akan diasumsikan hanya sebagai boneka dari seseorang.

Dibawah ini, disajikan bagaimana kita menganalisis kekuasaan dari berbagai dimensi yang memungkinkan kita bisa melihat seberapa besar kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang ketika dia menjadi pemimpin, yaitu sebagai berikut :

1. Mengapa orang berkuasa atas orang lain ?

Kelebihan apa yang dimilikinya ?

- Basis kekuasaan yang dimilikinya.

Basis kekuasaan yang dipergunakan oleh orang dalam menjalankan kepemimpinannya dapat diidentifikasi kedalam beberapa basis, seperti ; 1) Coercive power , orang lebih suka dengan menggunakan paksaan-paksaan agar orang lain dapat tunduk dan patuh kedalam perintah dan keinginannya. 2) Reward power, orang dengan basis ini mengutamakan kepuasan orang lain dengan perolehan bentuk materi maupun non-materi sehingga dia dapat dengan leluasa menjalankan kepemimpinannya. 3) Connection power, ketergantungan orang-perorang baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi menjadikan alat bergantung untuk memegang tampuk kekuasaan. 4) Information power, sejumlah informasi yang dikuasainya menjadikan dia dapat menguasai orang lain dan menggerakannya sesuai dengan keinginan. 5) Referent power, dimata orang lain dia memiliki sejumlah hal yang memiliki nilai yang luhur yang memungkinkan dia akan memimpin dengan baik. 6) Legal power, orang berkuasa karena memang benar-benar secara legal dia memperoleh dukungan dari orang dengan bukti-bukti sah sebagai penguasa.

- Sumber daya yang mendukungnya.

Sumber daya adalah alat yang memberikan kemudahan bagi seseorang untuk memegang tampuk kekuasaan, baik itu yang bersifat *human element* maupun *material element*.



2. Alat apa yang dipergunakannya ?

- *Ideologi*
  - Pemahaman tentang sesuatu.
  - Sejumlah Indoktrinasi.
- *Ekonomi*
  - Bagaimana memperoleh hasil dengan sejumlah usaha yang dilakukan, sebagai perseorangan atau dalam bentuk badan usaha
  - Penguasaan sumber-sumber daya/dana yang fital bagi hidup orang lain
- *politik*
  - How to get the power ?
  - Memainkan peranan sebagai sentral yang mayoritas atau minoritas yang mewakili mayoritas
- *Budaya*
  - Hasil rasa dan karsa atau karya yang menjadikan orang secara tidak sadar terpolakan perilakunya, atau yang secara sadar merasa baik untuk mengadopsinya menjadi bagian dari perilakunya.
  - Budaya masa bodoh (permissive)
- *Militer*
  - Kekuasaan dengan kekuatan-kekuatan militerisme
  - Kekuasaan dengan senjata
- *Komunikasi*
  - Nilai dari pesan (massage)
  - Kedudukan dalam komunikasi (retorika)
  - Media komunikasi yang dipergunakan
  - Jaringan komunikasi (teknologi)

3. Target/Tujuan.

- Kepatuhan
- Sampai sejauhmana nilai kepatuhan itu ?

- a. Ketakutan (untuk menghindari ancaman-ancaman atau teror yang terjadi)
  - b. Self-Identifine (patuh karena cinta) – *Poppy love*.
  - c. Tradisional (kepatuhan pada tingkat emosional secara sosio kultural)
  - d. Perhitungan (kepatuhan karena suatu perhitungan-perhitungan tertentu berdasarkan untung rugi – kalkulatif)
  - e. Kesesuaian nilai-nilai (kepatuhan karena ikatan-ikatan yang bersifat normatif – nilai yang hakiki dalam kehidupan).
4. Bagaimana Menjinakan Kekuasaan.
- a. *Proses demokratisasi*  
Bagaimana kekuasaan menjadi merata dengan pendistribusian kekuasaan yang terpusat menjadi bagian-bagian
  - b. *Penguasaan sumber daya*
    - Menguasai sumber-sumber daya yang potensial bagi kebanyakan
    - Menguasai sumber-sumber dana
  - c. *Pengembangan propaganda*
    - Ungkapan-ungkapan / ekspresi atas kekuasaan yang berlangsung.
    - Ide-ide inovasi, perubahan, pengembangan dalam berbagai bidang kehidupan
  - d. *Sosialisasi secara psikologis dan edukasional*
    - Sumber yang memiliki sifat jangka panjang
    - Bagaimana mempersiapkan sumber daya manusia untuk dapat menandingi kekuasaan yang berlangsung.

## E. Kepemimpinan dan Perubahan

### 1) Perilaku Dan Budaya Organisasi

- Perilaku organisasi sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.
- Pendekatan perilaku dalam organisasi mempertaruhkan manusia dalam organisasi sebagai suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya adanya suatu kebutuhan pemahaman tentang teori organisasi yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri.
- (Bagaimana Seyogyanya orang) mendekati situasi dimana manajer mungkin harus memilih antara dua alternatif, alternatif yang satu lebih manusiawi dan yang lain lebih produktif ? Alternatif mana yang seyogyanya dimaksimumkan manajer ? (Henry L. Tosi;1981)
- Model Perilaku Organisasi

	<b>OTOKRATIK</b>	<b>KUSTODIAL</b>	<b>SUPPORTIF</b>	<b>KOLEGIAL</b>
<b>Basis Kuasa</b>	Kuasa	Sumber Daya ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan
<b>Orientasi manajerial</b>	Wewenang	Uang	Dukungan	Kerja Tim
<b>Orientasi Pegawai</b>	Kepatuhan	Rasa Aman & Maslahat	Prestasi Kerja	Tanggungjawab
<b>Hasil Psikologi Pegawai</b>	Bergantung pada atasan	Bergantung pada Organisasi	Partisipasi	Swadisiplin
<b>Kebutuhan Pegawai yang terpenuhi</b>	Kebutuhan Pokok	Rasa Aman	Status dan Pengakuan	Perwujudan diri
<b>Hasil Prestasi</b>	Minimum	Kerjasama Pasif	Timbulnya Dorongan	Antusiasme secukupnya

- Kaitannya dengan gagasan lain

Hirarki kebutuhan Maslow	Fisiologis	Rasa Aman	Kebutuhan Tingkat Menengah	Kebutuhan Tingkat Tinggi
Dua faktor Herzberg	Pemeliharaan	Pemeliharaan	Motivasi	Motivasi
Lingkungan Motivasional	ekstrinsik	Ekstrinsik	Intrinsik	Intrinsik
Teori McGregor	Teori X	Teori X	Teori Y	Teori Y
Gaya Kepemimpinan	Negatif	Kebanyakan Netral dalam Pekerjaan	Positif	Positif
Manajerial Grid Blake & Mouton	9,1	3,5	6,6	8,8

- Kecenderungan Dalam Perilaku Organisasi

Dari	Ke
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem tertutup</li> <li>• Orientasi materialistik</li> <li>• Pemusatan kuasa</li> <li>• Motivasi ekstrinsik</li> <li>• Sikap negatif terhadap orang-orang</li> <li>• Berfokus pada kebutuhan organisasi</li> <li>• Menekankan disiplin</li> <li>• Peran manajemen yang otoritatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem terbuka</li> <li>• Orientasi manusia</li> <li>• Penyebaran kuasa</li> <li>• Motivasi intrinsik</li> <li>• Sikap positif tentang orang-orang</li> <li>• Keseimbangan focus pada kebutuhan pegawai dan organisasi</li> <li>• Swadisiplin</li> <li>• Peran manajemen atas dasar kepemimpinan dan dukungan tim</li> </ul>

- Pendekatan Perilaku Organisasi

1. Pendekatan sistem

Apa yang diperlukan dalam perilaku organisasi adalah perkayaan keseluruhan sistem sosioteknis secara berangsur-angsur untuk membuatnya lebih sesuai dengan orang-orang.

2. Pendekatan Kontingensi

Perilaku organisasi diterapkan dalam hubungan kontingensi, yaitu tidak semua organisasi membutuhkan kadar partisipasi, komunikasi terbuka, atau kondisi lainnya persis sama untuk efektif.

3. Pendekatan Sosial

Bahwa apa yang terjadi di luar organisasi akan mempengaruhi praktik perilaku organisasi

- Penerapan gagasan kontingensi dalam organisasi pada lingkungan yang stabil dan berubah-ubah.

Karakteristik Organisasi	Lingkungan	
	Stabil	Berubah-ubah
<b>Struktur</b>	Hirarki lebih kaku	Lebih luwes (proyek Dan matriks)
<b>Sistem Produksi</b>	Lebih banyak spesialisasi	Lebih banyak pemerikayaan pekerjaan
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	Lebih terstruktur	Lebih konsiderasi
<b>Model Perilaku Organisasi</b>	Lebih Otokratik	Lebih suportif
<b>Ukuran Prestasi</b>	Lebih menekankan manajemen berdasarkan sasaran	Lebih menekankan manajemen berdasarkan sasaran

- Budaya, dalam arti antropologi dan sejarah, adalah inti dan kelompok atau masyarakat tertentu – apa yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang dari luar lingkungan – dan bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakannya.
- Budaya organisasi...adalah serangkaian nilai bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan interaksi anggota orang-orang di luar organisasi.
- Budaya organisasi dibentuk oleh orang-orang dalam organisasi, terdiri dari etika, hak-hak kerja yang diberikan kepada pegawai dan corak struktur yang digunakan oleh organisasi. (Struktur ; tujuan, manager, psikososial, teknik organisasi, peraturan, pembagian kerja dan wewenang, fungsi, uraian tugas, hubungan kerja)
- Organization Culture ; The customary of traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greather or lesser extent by all member of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm.
- Organization Culture ; A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration – that has worked, well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

- Karakteristik Budaya Organisasi
  1. Observed behavior regularities, aturan tingkah laku yang dapat diamati
  2. Norms, norma-norma
  3. Dominant values, nilai-nilai yang dominan
  4. Philosophy, nilai-nilai filosofi
  5. Rules, peraturan-peraturan
  6. Organizational climate, iklim organisasi
- Fungsi Budaya Organisasi
  1. Menentukan apa yang mendasari hal yang penting terhadap organisasi, standar kebutuhan dan kegagalan harus bisa diukur
  2. Memerintahkan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk keperluan apa
  3. Menciptakan apa organisasi dan anggotanya dapat mengharapkan satu sama lain
  4. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak absah, yaitu menentukan dimana kekuasaan terletak dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya
  5. Menyaring perilaku dimana anggotanya harus terlibat dan tidak harus terlibat Dan menentukan bagaimana hal ini diberi ganjaran dan hukuman
  6. Menentukan suatu tatanan bagaimana anggota organisasi harus memperlakukan satu sama lainnya dan bagaimana mereka harus memperlakukan bukan anggota organisasi
  7. Mengintruksikan anggotanya tentang bagaimana untuk berhubungan dengan lingkungan luar; secara agresif, eksposif, bertanggungjawab atau proaktif.

## **2) Lingkungan Organisasi**

- Beberapa tantangan lingkungan organisasi ; “sistem itu lebih mudah binasa kalau sistem tersebut tetap melakukan pencarian keuntungan dalam

masyarakat dengan cara-cara yang tidak dapat diterima, karena kalau cara yang tidak dapat diterima, karena kalau sistem itu telah menjadi sangat buruk bagi timbulnya keinginan untuk menggunakan para aparatur politik kita, penyembuhan yang hebat akan diperlukan dan malah lebih hebat lagi penyembuhan itu akan menjadikan seseorang menjadi terkenal”.

- Sejak suatu organisasi dibentuk dalam suatu lingkungan eksternal, penyesuaian organisasi melalui penerusan interaksi pada lingkungan adalah sangat dibutuhkan
- Beberapa tantangan organisasi yang harus diperhatikan guna kelangsungan hidup organisasi :
  - 1) Ekologi
  - 2) Sistem upah dan kebijaksanaan personalia
  - 3) Golongan konsumen
  - 4) Riset dan pengembangan keefektivan produk
  - 5) Kebijaksanaan internasional
  - 6) Keseimbangan perekonomian nasional
- Penilaian Lingkungan Eksternal, berguna untuk menggali lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi
  - 1) Isu dan kecenderungan yang berkaitan dengan pajak
  - 2) Perubahan nilai sosial politik
  - 3) Kecenderungan komputasi, komunikasi dan sistem informasi
  - 4) Peningkatan dalam beban tanggungjawab dan manajemen resiko
  - 5) Perawatan kesehatan
  - 6) Isu-isu lainnya, pemulihan akibat bencana, pergerakan hak-hak asasi, dan lain-lain

- Penilaian Lingkungan Internal, untuk menilai lingkungan internal organisasi guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, aspek-aspek yang membantu atau merintangi pencapaian tujuan organisasi

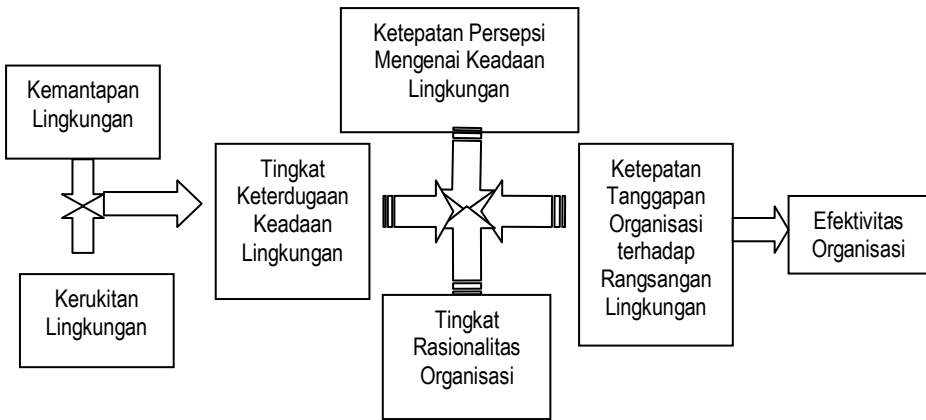
- 1) Sumber daya (input)
- 2) Strategi sekarang (proses)
- 3) Kinerja (output)

### **3) Manajemen Lingkungan Organisasi**

- Disamping ciri organisasi seperti struktur dan teknologi, dimensi kritis kedua bagi keberhasilan organisasi adalah lingkungan organisasi.
- Lingkungan organisasi dibagi menjadi dua bagian ; 1) Lingkungan luar, yang pada umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, misalnya kondisi pasar, kondisi ekonomi, dll. 2)Lingkungan dalam, yaitu faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan organisasi.
- Tiga konsep tentang lingkungan luar organisasi ; 1)lingkungan sebagai segala hal di luar organisasi, dengan perkataan lain lingkungan luar adalah apa yang tersisa setelah batas-batas organisasi ditentukan. 2)Bila kita mengikuti perspektif sistem maka sulit untuk mengenali batas yang sekaligus menjadi titik akhir organisasi dan titik tolak lingkungan. 3) Secara abstrak mencoba mengidentifikasi komponen-komponen dari lingkungan.
- Ketidakmantapan dalam lingkungan akan memberikan pengaruh terhadap suatu organisasi, akan tetapi dipandang secara relatif hal ini juga mungkin tidak akan menimbulkan ketidakefektivan dalam organisasi.



- Hipotesis pengaruh lingkungan terhadap efektivitas organisasi :



- Ciri-Ciri Lingkungan Umum Untuk Organisasi

**Kebudayaan**, termasuk latar belakang sejarah, ideology, nilai-nilai, dan norma-norma masyarakat. Pandangan mengenai hubungan-hubungan wewenang, pola kepemimpinan, hubungan antar pribadi, rasionalisme, ilmu, dan teknologi menentukan sifat lembaga-lembaga sosial.

**Teknologi**. Tingkat kemajuan ilmu dan teknologi dalam masyarakat, termasuk basis fisik (pabrik, peralatan, fasilitas) dan dasar pengetahuan teknologi. Tingkat kemampuan ilmiah dan teknologi masyarakat untuk mengembangkan pengetahuan baru dan penerapannya.

**Pendidikan**. Tingkat melek-aksara umum dari penduduk. Tingkat kecanggihan (sophistication) dan spesialisasi dalam sistem pendidikan. Persentase penduduk dengan profesional tinggi dan/atau mempunyai keahlian khusus.

**Politik**. Iklim politik umum masyarakat. Tingkat konsentrasi kekuatan politik. Sifat organisasi politik (tingkat desentralisasi, keanekaragaman fungsi, dsb). Sistem partai politik.

**Hukum.** Faktor-faktor konstitusional, sifat sistem hukum, kewenangan berbagai instansi pemerintah. Undang-undang khusus mengenai pembentukan, perpajakan, dan kontrol organisasi.

**Sumber-daya alam.** Sifat, kuantitas, dan tersedianya sumber daya alam, termasuk keadaan iklim dan keadaan lainnya.

**Kependudukan.** Sifat sumber daya manusia yang tersedia dalam masyarakat; jumlah, distribusi, usia dan jenis kelamin. Konsentrasi atau urbanisasi penduduk merupakan suatu ciri-ciri masyarakat industri.

**Sosiologi.** Struktur kelas dan mobilitasnya. Perumusan peranan-peranan sosial. Sifat organisasi sosial dan perkembangan lembaga-lembaga sosial.

**Ekonomi.** Kerangka-kerja ekonomi umum, termasuk tipe organisasi ekonomi- pemilikan swasta dan negara; sentralisasi atau desentralisasi perencanaan ekonomi; sistem perbankan; dan kebijakan fiskal. Level investasi dalam sumber daya fisik dan ciri-ciri konsumsi.

#### **4) Manajemen Perubahan**

- Organisasi merupakan suatu sistem yang bersifat terbuka, karena organisasi selalu melakukan interaksi dan interelasi dengan lingkungannya.
- Keadaan lingkungan tempat organisasi itu berada bersifat dinamis, karena selalu terjadi gejolak dan perubahan. Gejolak dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat secara sadar atau tidak dapat mempengaruhi kehidupan organisasi.
- Perubahan yang terjadi dalam masyarakat seperti perubahan nilai yang berdampak terhadap perubahan perilaku sosial, perubahan yang terjadi dalam cara pandang terhadap pendidikan, pekerjaan dan penghidupan serta cara hidup, perubahan sistem sosial, politik dan ekonomi yang demikian cepat, dalam banyak hal ikut mempengaruhi hidup matinya organisasi.
- Tantangan yang menyebabkan organisasi melakukan perubahan datang dari luar maupun dari dalam organisasi. Tantangan penyebab perubahan dari

dalam organisasi misalnya, volume kegiatan yang bertambah banyak, adanya peralatan baru, perubahan tujuan organisasi, penambahan tujuan organisasi, perluasan wilayah kegiatan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, sikap, serta perilaku para pegawai. Tantangan penyebab perubahan yang berasal dari lingkungan luar organisasi, adanya peraturan baru, perubahan kebijakan dari organisasi tingkat yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat terhadap hasil organisasi, perubahan gaya hidup masyarakat, dll.

- Perubahan yang terjadi pada organisasi sebagai akibat adanya masalah dan tantangan tersebut, terlihat pada :
  - 1) Merubah struktur,; menambah satuan, mengurangi satuan, merubah kedudukan satuan, menggabung beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, memecah satuan-satuan yang besar menjadi lebih kecil, merubah sistem sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya, merubah luas sempitnya rentangan kontrol, memerinci kembali kegiatan atau tugas, menambah atau mengurangi pejabat.
  - 2) Merubah tata kerja yang dapat meliputi tatacara, tataaliran, tata tertib, dan syarat-syarat melakukan kerja.
  - 3) Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku, meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan dari para pegawai.
  - 4) Merubah peralatan kerja.
- Beberapa hal kecenderungan organisasi pada masa ang akan datang ;
  - 1) Perubahan peranan dan tujuan organisasi, selain mencari keuntungan juga memberikan kemanfaatan sosial.
  - 2) Membesarnya kompleksitas organisasi
  - 3) Tujuan organisasi menjadi lebih kompleks
  - 4) Penggunaan teknologi yang lebih maju
  - 5) Perubahan pandangan terhadap manusia

- 6) Adanya bentuk organisasi yang baru
- Jenis-jenis kondisi organisasi yang memerlukan pengembangan organisasi antara lain ;
  - 1) Kebutuhan akan perubahan strategi kepemimpinan.
  - 2) Kebutuhan akan iklim organisasi yang lebih serasi dengan kebutuhan individu dan kebutuhan lingkungan yang terus berubah.
  - 3) Kebutuhan untuk merubah “norma kebudayaan”. Hal ini karena organisasi didalamnya terdapat sistem nilai, peraturan dasar, norma, atau struktur kekuasaan, suatu ketika dirasakan oleh pimpinan untuk mengadakan hal-hal tersebut di atas, agar organisasi lebih konsisten dan dapat merespon tuntutan lingkungan.
  - 4) Kebutuhan untuk merubah struktur dan peranan.
  - 5) Kebutuhan akan perbaikan dalam kolaborasi dalam kelompok.
  - 6) Kebutuhan akan sistem komunikasi yang terbuka.
  - 7) Kebutuhan akan perencanaan yang lebih baik.
  - 8) Kebutuhan akan perubahan motivasi dan staf/personil.

## 5) Manajemen Konflik

- **Konflik** adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.
- **Pertentangan** kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.
- **Jenis-jenis konflik :**
  - a) Konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*personale conflict*), dimana peraturan yang berlaku tak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.

- b) Konflik antarperan (*interrole conflict*), dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan; anggota serikat pekerja yang sekaligus sebagai mandor perusahaan.
  - c) Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), misalnya saja dekan suatu fakultas harus memenuhi permintaan yang berlainan para ketua jurusan.
  - d) Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).
- **Konflik tidak selamanya menyusahkan** akan tetapi memiliki segi-segi positif, seperti :
    - 1) *Konflik Dalam* :
      - penggantian pimpinan yang lebih berwibawa, penuh ide baru, dan semangat baru;
      - Perubahan tujuan organisasi yang lebih mencerminkan nilai-nilai yang disesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi;
      - Pelembagaan konflik itu sendiri, artinya konflik disalurkan agar tidak merusak susunan atau struktur organisasi; dengan demikian konflik tidak dipadamkan akan tetapi dilahirkan sesuai dengan kehendak anggota sehingga tercipta tata susunan baru peraturan permainan dalam organisasi.
    - 2) *Konflik dengan organisasi lain* :
      - lebih mempersatukan para anggota organisasi
      - mendatangkan kehidupan baru di dalam tujuan serta nilai organisasi
      - lebih menyadarkan para anggota terhadap strategi serta taktik lawan;
      - sebagai suatu lembaga pengawasan.

- **Sumber-sumber Konflik Organisasi**

1. Kebutuhan untuk membagi sumberdaya-sumber daya yang terbatas
2. Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan.
3. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja
4. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi
5. Kemenduaan organisasional (ambiguous ; tanggungjawab yang mendua).
6. Gaya-gaya individual

- **Konflik Antarpribadi**

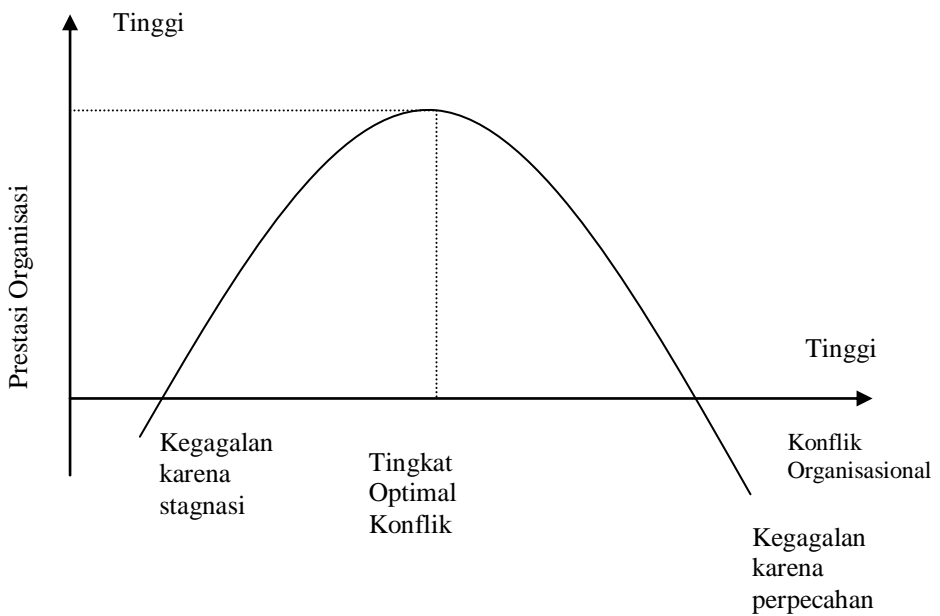
- Aspek-aspek konflik antarpribadi atau antarindividu merupakan suatu dinamika penting perilaku organisasional
- **Jendela Johari**, untuk menganalisa dinamika interaksi antara seseorang dengan orang lain

	Orang mengenal orang lain	Orang tidak mengenal orang lain
Orang mengenal dirinya sendiri	1 Pribadi terbuka	2 Pribadi tersembunyi
Orang tidak mengenal dirinya sendiri	3 Pribadi buta	4 Pribadi tak dikenal

1. Open self, orang mengenal dirinya sendiri dan orang lain
2. Hidden self, orang mengenal dirinya sendiri tapi tidak mengenal pribadi orang lain
3. Blind self, orang mengenal pribadi orang lain tetapi tidak mengenal dirinya sendiri
4. Undiscovered self, orang tidak mengenal dirinya sendiri dan orang lain.

- ***Tujuh pedoman*** bagi pengadaan umpan balik untuk hubungan antarpribadi yang efektif :
  - 1) Menjadi lebih deskriptif daripada bersifat pertimbangan
  - 2) Menjadi lebih spesifik daripada umum
  - 3) Menangani hal-hal yang dapat dirubah
  - 4) Memberikan umpan balik bila diinginkan
  - 5) Memperhatikan motif-motif pemberian dan penerimaan umpan balik
  - 6) Memberikan umpan balik pada saat penerimaan berlangsung
  - 7) Memberikan umpan balik bila akurasi dapat dicek dengan orang-orang lain.
- ***Strategi penyelesaian konflik antarpribadi***
  - 1) Lose – lose approach, kedua belah pihak dalam konflik kalah.
  - 2) Win – lose approach, menang untuk mengalahkan.
  - 3) Win – win approach, memenangkan kedua belah pihak dilihat dari sudut pandang manusiawi dan organisasional.
- ***Konflik Organisasional***
  - Konflik Struktural
    - 1) Konflik Hirarkis  
Konflik antar berbagai tingkatan organisasi.
    - 2) Konflik Fungsional  
Konflik antar berbagai departemen fungsional organisasi.
    - 3) Konflik Lini-Staf  
Konflik antara lini dan staf.
    - 4) Konflik Formal Informal  
Konflik antara organisasi formal dan informal
  - Peranan Konflik dalam organisasi
    - 1) Konflik tidak dapat dihindarkan;

- 2) Konflik ditentukan oleh faktor-faktor struktural seperti bentuk fisik suatu bangunan, desain suatu struktur karier, atau sifat sistem kelas;
- 3) Konflik adalah bagian integral sifat perubahan;
- 4) Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi dalam berbagai derajat;
- 5) Tingkat konflik minimal adalah optimal;
- 6) Konflik dan Prestasi Organisasional



• **Menyelesaikan konflik**

- 1) Menggunakan kekuasaan
- 2) Konfrontasi
- 3) Kompromi
- 4) Menhaluskan situasi
- 5) Pengunduran diri



✓ **Konflik adalah :**

Oposisi, interaksi yang antagonostis atau bertentangan, berbenturan antara macam-macam paham, perselisihan, kurang mufakat, pergesekan, perkelahian, perlawanan dengan senjata dan perang.

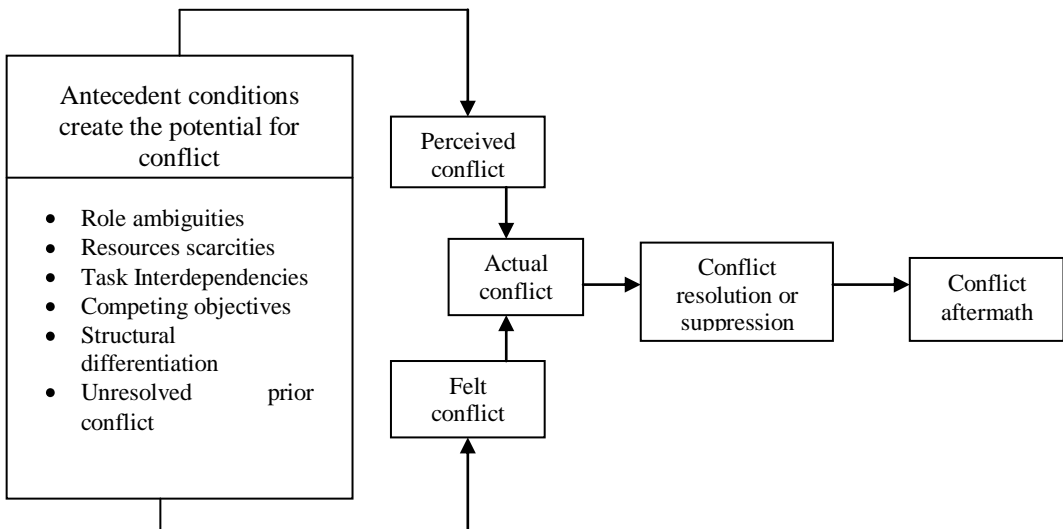
✓ **Konflik dalam pengertian negatif**

Berkaitan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi/pengrusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan lain-lain.

✓ **Konflik dalam pengertian positif**

Berkaitan dengan peristiwa petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan dan sebagainya.

✓ **Antecedent conditions and the stages of conflict in organizations**



✓ ***Pendekatan Pemimpin pada konflik :***

- Pendekatan Pemimpin yang Tradisional
  1. Konflik itu sifatnya negatif, destruktif, merugikan
  2. Menghindari konflik serta perselisihan
  3. Adaptasi diri (penyesuaian diri) dengan prinsip anti konflik
  4. Sekolah-sekolah tradisional juga mencerminkan adanya keluarga paternalistis, guru ditampilkan dalam sosok “mahluk maha besar dan kuasa”, patutu “digugu” dipercaya dan ditiru.
- Pendekatan Pemimpin yang “Behavioral” atau Netral
  1. Konflik sebagai ciri hakiki tingkah laku manusia yang berkembang sebagai “built-in element”.
  2. Konflik bersumber dari perbedaan kodrati masing-masing individu atau kelompok.
  3. Peristiwa konflik dalam bentuk macam-macam perbedaan, aneka tujuan, kompetisi, persaingan dan rivalitas.
  4. Rasionalisir konflik, dengan tujuan untuk mengurung, membatasi, dan menjinakan konflik sebagai unsur “netral” atau unsur “tidak berbahaya.
- Pendekatan Pemimpin yang Modern atau Intraksionistis/Intraksional.
  1. Konflik itu penting dan prlu dalam kehidupan.
  2. Secara eksplisit konflik itu merangsang oposisi.
  3. Orang harus mengembangkan manajemen konflik, menstimulir konflik; dan harus bisa memecahkannya dengan bantuan manajemen konflik.
  4. Manajemen konflik merupakan tanggungjawab pimpinan.

✓ ***Teknik Merangsang Timbunya Konflik***

Seni mengelola Konflik :

1. Membuat standar-standar penilaian
2. Menemukan masalah-masalah kontroversial dan konflik-konflik

3. Menganalisa situasi dan mengadakan evaluasi terhadap konflik
4. Memilih tindakan-tindakan yang tepat untuk melakukan koreksi terhadap penyimpangan dan kesalahan-kesalahan
5. Teknik-teknik untuk menstimulir konflik
  - Komunikasi diputuskan atau dikacaukan
  - Mengacau struktur organisasi
  - Menempatkan orang-orang yang neurotis ringan dan mempunyai banyak masalah batin menjadi tenaga pemimpin.

Maka seni manajemen-konflik dengan jalan :

1. Menstimulir/merangsang konflik
2. Mengendalikan, sekaligus
3. Menyelesaikan secara sistematis tanpa menimbulkan banyak korban dan kesusahan, merupakan determinan (faktor penentu) yang paling gawat-kritis bagi suksesnya pemimpin.

✓ ***Alat-alat bagi Manajemen Konflik***

1. Memecahkan masalah melalui sikap koopertaif  
Duduk bersama, berunding dan bermusyawarah, melihat masalahnya dengan kepala dingin dan mendiskusikannya, melalui sikap kooperatif orang berusaha melepaskan perbedaan-perbedaan yang tidak prinsipil, tidak selalu mau menang sendiri, dan mengharuskan pihak lain mengalah.
2. Mempersatukan tujuan  
Tujuan yang dipersatukan itu sama dengan tujuan bersama yang harus dicapai oleh orang-orang dan kelompok.
3. Menghindari konflik  
Menjauhkan diri dari clash atau benturan terbuka.
4. Ekspansi dari sumber energi  
Memperbesar sumber-sumber energi atau “kuenya’ supaya pembagian hasil menjadi lebih besar.

5. Memperhalus konflik  
Mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai, dan memperbesar titik persamaan atau titik singgung dari tujuan/kepentingan bersama.
6. Kompromi  
Proses saling berjanji, dengan mana kedua belah pihak bersedia melepaskan sebagian dari tuntutananya.
7. Tidakan yang otoriter  
Tindakan-tindakan yang tegas dan drastis di saat-saat genting.
8. Mengubah struktur individual dan struktur organisasi
9. Memindahkan dan mempertukarkan anggota-anggota kelompok dan pemimpinnya, membnetuk badan koordinasi, memperkenalkan sistem konsultasi, memperluas partisipasi aktif para anggota.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barnes, Tony, (1998), *Kaizen Strategies for Succesful Leadership*, (Alih bahasa Martin Widjokongko ; Kepemimpinan Sukses, Bagaimana Membawa Organisasi Anda Menuju Masa Depan), Batam : Interaksara.
- Bender, Peter, Urs., (2001), *Leadership From Within*, New York : Niagara Falls.
- Clement T. Robert, (1991), *Making hard decisions An Introduction to Decision Analysis*, Boston : Plus-Kent Publishing Company.
- Cohen, William., A., (2002), *The New Art of the Leader*, (Alih Bahasa Hendrikus Leko ; Seni baru Tentang Pemimpin, Memimpin Dengan Integritas dan Kehormatan), Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Fakry Gaffar, Emmy, dan Yoyon, B.I, (1997), *Pengembangan Sistem Komunikasi Organisasi*, Laboratorium Pengembangan Manajemen, Bandung : Jurusan Adpend FIP IKIP.

- Jacobson, Paul B., et al., (1977), *The principalship: New Perspective*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Jeff DeGraff, Katherine A. Lawrence, (2002), *Creativity At Work ; Developing the Right Practise to Make Innovation Happen*, San Fransisco : Jossey-Bass A Wiley Company.
- Katzenbach, Jon, R., (1998), *Real Change Leaders*, (Alih Bahasa Agus Maulana ; Pemimpin Perubahan Sejati), Jakarta : Professional Books.
- Leithwood, K.A. & Meontgomery, D.J., (1986), *Improving Principal Effectiveness, The Principal Profile*, Toronto: The OISE Press.
- Lipham, James, M., (1985), *The Principalship; Concepts, Competencies, and Cases*, New York & London : Longman.
- Malaska P., Holstius K., (1999), *Visionary Management*, Finland Futures Reserch Centre, <http://www.tukkk.fi/futu/FUTU/Tuokset/vision.htm>.
- Mulayasa, E., (2003), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Murgatroyd, Stephent & Morgan, Colin, (1993), *Total Quality Management and The School*, Buckingham Philadelphia : Open University Press.
- Petty Geoffrey, (2002), *How To Be Better at Creativity*, (Alih bahasa Hari Wahyudi ; Memaksimalkan Potensi Kreatif), Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Priyadarma, Triguna, (2001), *Kreativitas dan Strategi*, Jakarta : PT. Golden Trayon Pers.
- Purwanto, Ngalim, (1998), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rao, T.V., (1992), *Penilaian Prestasi Kerja; Teori dan Praktek*, Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Razik, Taher A., (1995), *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Mangement*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

- Sapari, Achmad, (2001), *Kepala Sekolah yang Ideal*, FORUM OTONOMI PENDIDIKAN Kompas CyberMedia, <http://www.kompas.com>
- SEDL., (1993), *Vision, Leadership, and Change*, SEDL – Issues About Change Vision, Leadership , and Change. htm.
- SEDL., (1994), *Leadership: An Imperative for Successful Change*, SEDL – Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- SEDL., (1994), *Total Quality: A Missing Piece for Educational Improvement ?*, SEDL – Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- Soemanto, Wasti, (1982), *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional.
- Sondang P. Siagian, (1992), *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta : CV Haji Masagung.
- Sutarto, (1991), *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Tim Dosen Adpend, (2001), *Pengantar Pengelolaan Pendidikan*, Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI.
- Turney, C., & N Hatton, K. Laws, K. Sinclair, D. Smith, (1992), *The School Leader; Educational Management Roles and Task*, Austria : Allen & Unwim.
- Wahjosumidjo, (2002), *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT. RadjaGrafindo Persada.
- Wayne, R. Pace, Don F. Faules, (1993), *Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, editor Deddy Mulyana, MA, Ph.D., Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- West, A.M, (2000), *Developing Cretativity In Organizations; Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, Yogyakarta : Kanisius.
- www. SEDL-Issues about Change Leadership An Imperative for Succesful Change.htm, 1991: 9

Ya'qub, Hamjah, (2001), *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, Surabaya : Usaha Nasional.

Yukl, Gary A., (1989), *Leadership In Organization*, USA : Prentice-all International, Inc.