

# MENGENAL GAYA KEPEMIMPINAN DALAM DUNIA PENDIDIKAN

**Dian Eka Prihantoro**

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jurai Siwo Metro  
Jl. Ki Hadjar Dewantara No. 15 A Kota Metro, Lampung  
E-mail: elshirazy\_putra@yahoo.co.id

## ***Abstract***

*This paper discusses the leadership style in the world of education. As a top leader in the school, a school principal should have performan in doing their job as a leader, particularly in the influence his subordinates. Because of this, then it is very important to use this leadership style which can be seen in the context of how he used. The leadership style that's not one color but varied according to the needs of his agency. Leadership style is the way a person in performing his task of agencies entrusted to him. In the style of good leadership, then the synergistic relationship and will occur between superiors and his subordinates for the sake of achievement of objectives and progress of his organization.*

**Keywords :** *Style of leadership, education and advancement of the organization.*

## **Abstrak**

Tulisan ini membahas tentang gaya kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Sebagai seorang top leader di sekolah, seorang kepala sekolah harus memiliki performance di dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, khususnya di dalam mempengaruhi bawahannya. Oleh sebab itu, maka sangat penting untuk menggunakan gaya kepemimpinan ini yang dapat dilihat pada konteks bagaimana digunakannya. Gaya kepemimpinan itu tidak satu warna tapi

beragam sesuai dengan kebutuhan instansi yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya di instansi yang dipercayakan kepadanya. Dalam gaya kepemimpinan yang baik, maka akan terjadi hubungan sinergis dan baik antara atasan dan bawahannya demi pencapaian tujuan dan kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

**Kata kunci** : Gaya kepemimpinan, dunia pendidikan dan kemajuan organisasi.

## A. Pendahuluan

Merujuk pada kebijakan pemerintah tentang Peraturan Menteri tentang pendidikan nasional dapat diketahui bahwa terdapat tujuh peran utama kepala sekolah di dalam institusi pendidikan yang di pimpinnya, yaitu sebagai 1) Educator, 2) Manajer, 3) Administrator, 4) Supervisor, 5) Leader, 6) Pencipta iklim kerja, 7). Wirausahawan.<sup>1</sup>

Berdasarkan hal di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tujuh peran kepemimpinan. Adapun salah satu unsur utama dari kepemimpinan kepala sekolah adalah gaya kepemimpinannya sebagai *top leader* dan pemimpin di sekolah yang dipimpinnya.

Sebagai *top leader* di sekolah salah satu tugas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan ruang kreatifitas melalui penghargaan atau kepuasan dan materi. Sebagai *top leader*, kepala sekolah pada hakikatnya selalu dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan, keinginan, dan harapan guru guru agar kinerja mereka dapat meningkat sekaligus memberikan hasil dan mutu pendidikan yang baik pada tingkat pelayanan kepada publik.

Sebagai pemimpin kepala sekolah mestinya dapat menumbuh suburkan kreativitas sekaligus mendorong terhadap peningkatan kompetensi

---

<sup>1</sup> Depdiknas, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, (Jakarta: BP. Cipta Karya 2006), h. 76

guru. Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada sumber daya manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut: a) jujur; b) percaya diri; c) tanggung jawab; d) berani mengambil resiko; e) berjiwa besar; f) emosi yang stabil; g) teladan.<sup>2</sup>

Sebagai seorang pimpinan di organisasinya (lembaga pendidikan) seorang pemimpin (kepala sekolah) harus mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan baik serta memiliki sebuah *performance* dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin, khususnya untuk mempengaruhi bawahannya, sangat penting untuk bisa mempengaruhi bawahannya supaya kerjasama dan kinerja yang baik dapat tercapai, dalam mempengaruhi tersebut diperlukan sebuah model atau gaya di dalam mempengaruhi bawahannya, yaitu salah satunya dalam penggunaan gaya di dalam kepemimpinannya. Dalam penggunaan gaya tersebut harus dilihat pada konteks bagaimana digunakannya. Artinya gaya kepemimpinan itu tidak hanya digunakan satu ragam tapi beragam sesuai dengan tingkat kebutuhan pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk mengetahui apa saja gaya kepemimpinan yang ada dalam dunia pendidikan tersebut, dalam tulisan ini penulis hanya akan membahas mengenai teori-teori dari para ahli tentang gaya kepemimpinan yang diharapkan mampu menjadi pedoman bagi *stakeholder* di organisasi yang dipimpinnya.

## **B. Teori-teori dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam setiap

---

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2003), h. 20

organisasi sangat di perlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Harold W. Boles dan James A. Davenport dalam Wirawan, mengatakan bahwa istilah gaya pemimpin bukan gaya kepemimpinan, menurut mereka pemimpinlah yang menunjukkan gaya bukan proses kepemimpinan.<sup>3</sup> Istilah lain yang banyak dipergunakan oleh para peneliti adalah perilaku kepemimpinan atau leadership behavior. Dalam memimpin para pengikutnya, pemimpin mempergunakan perilaku tertentu yang berbeda satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Sementara itu, Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dalam Wirawan, mengatakan bahwa pada awalnya istilah *the style of leader*, akan tetapi kemudian menggunakan istilah *leadership style*.

Menurut McKinsey dalam Pascale dan Athos, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik dari perilaku pemimpin dalam menapai sasaran lembaga yang dipimpin, atau dengan lain gaya kepemimpinan lebih menunjuk pada pola perilaku eksekutif puncak dan tim manajemen senior.

Banyak teori dan model kepemimpinan yang dikemukakan para ahli namun bisa kita kelompokkan menjadi tiga teori utama, yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori situasi. Munculnya teori-teori ini terjadi dalam proses perkembangan yang ketiganya bersifat saling melengkapi.<sup>4</sup> Dalam sebuah pembahasannya, para ahli/peneliti membedakan gaya kepemimpinan ke dalam empat pendekatan, yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribut.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Wirawan, *Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 351

<sup>4</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h.56

<sup>5</sup> Gitosudarmo Indriyo & Sudita I Nyoman, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, (BPFE Yogyakarta, 2006), h. 77

## 1) Teori Sifat

Para pemikir telah lama memiliki perhatian terhadap hakekat kepemimpinan sejak mulai zaman sejarah, pada awal peneliti mencoba untuk mengidentifikasi sifat-sifat (*the traits*-fisik, *intellectual* atau karakteristik pribadi—yang membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin atau antara pemimpin yang berhasil dengan tidak berhasil.

Seta Basri menjelaskan bahwa Pendekatan sifat termasuk pendekatan kepemimpinan yang paling tua. Pendekatan sifat menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*) bukan dilatih atau diasah. Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya.<sup>6</sup> Oleh sebab itu, pendekatan sifat juga disebut teori kepemimpinan orang-orang besar. Lebih jauh, pendekatan ini juga membedakan antara pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif. Pendekatan ini dimulai tahun 1930-an dan hingga kini telah meliputi 300 riset.

Fokus pendekatan sifat semata-mata pada pemimpin per se. Pemimpin berbeda dengan pengikut akibat ia punya sejumlah sifat kualitatif yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya. Setelah merangkum studi yang dilakukan oleh Ralph Melvin Stogdill (1948), Mann (1959), Stogdill (1974), Lord, DeVader, and Alliger (1986), Kirkpatrick and Locke (1991) dan Zaccaro, Kemp, and Bader (2004).

Sementara itu, Peter G. Northouse sebagaimana dikutip oleh Seta Basri menyimpulkan bahwa sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan (menurut pendekatan sifat) adalah sifat-sifat kualitatif berikut:<sup>7</sup>

- a. *Intelijensi*. Pemimpin cenderung punya intelijensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin

---

<sup>6</sup> Seta Basri, *kepemimpinan-dalam-organisasi* dalam <http://setabasri01.blogspot.co.id/2011/01/>

<sup>7</sup> *Ibid.*,

- b. Kepercayaan Diri. Kepercayaan diri merupakan keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.
- c. *Determinasi*. Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri.
- d. *Integritas*. Integritas adalah kualitas kejujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.
- e. *Sosiabilitas*. Sosiabilitas merupakan kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

Sementara itu secara kuantitatif, pendekatan sifat memilah indikator kepemimpinan yang juga dikenal sebagai *The Big Five Personality Factors* sebagai berikut:

- 1) *Neurotisisme*. Kecenderungan menjadi depresi, gelisah, tidak aman, mudah diserang, dan bermusuhan
- 2) *Ekstraversi*. Kecenderungan menjadi sosiabel dan tegas serta punya semangat positif
- 3) Keterbukaan. Kecenderungan menerima masukan, kreatif, berwawasan, dan punya rasa ingin tahu;
- 4) Keramahan. Kecenderungan untuk menerima, menyesuaikan diri, bisa dipercaya, dan mengasuh; dan
- 5) Kecermatan. Kecenderungan untuk teliti, terorganisir, terkendali, dapat diandalkan, dan bersifat menentukan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kelima faktor yang dapat dikuantifikasi di atas dilakukan lewat sejumlah riset,

punya korelasi kuat dengan kepemimpinan-kepemimpinan tertentu di dalam organisasi.

Banyak faktor–faktor kognitif dan psikologis telah dipelajari, seperti intelegensi. Para peneliti yang lain menguji karakteristik fisik, seperti tinggi badan, ukuran dan bentuk badan, daya tarik pribadi. Banyak perusahaan menggunakan tes kepribadian *Myers-Briggs type indicator* dengan mendasarkan karya psikologis yang bernama *car jung* untuk melabeli para manajer ke dalam empat dimensi. Dimensi dimensi tersebut adalah dimensi *extroverts or introverts, thinkers or feeler, sense or intuitors, and judges or perceiver*.

John W, Newsrtom and Kith Davis dalam Badeni mengatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut: *personal drive, desire to lead, self confidence, knowledge of business, creativity and originality, positive affectivety (warmth), flexibility and adapttiveness, charisma, cognitive ability, honesty and integrity*. Di antara sifat-sifat tersebut yang paling penting adalah “*a high level of personal drive, the desire to lead, personal integrity, and self confidence*.” Di samping sifat–sifat tersebut masih ada sifat-sifat yang lain yang juga patut dipertimbangkan yaitu “*Cognitive (analytical) ability, business knowledge, charisma, creativity, flexibility, and personal warmth*”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa sifat–sifat kepemimpinan tersebut hanyalah beberapa dari sekian banyak sifat yang di miliki oleh para pemimpin. Dan tampaknya sifat–sifat yang dimiliki pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin. Namun, sifat apa yang harus dimiliki pemimpin yang efektif mungkin tidak bisa disamakan secara persis untuk setiap organisasi atau kelompok tertentu. Hal ini tergantung pada lingkungan dan situasi di mana kelompok berada yang menghendaki sifat–sifat tertentu harus lebih menonjol dalam situasi tertentu.

## 2) Teori Perilaku

Pendekatan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada perilaku/sikap seorang pemimpin di dalam organisasi. Pendekatan

ini berbeda dengan pendekatan sifat yang lebih menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin, dan juga berbeda dengan pendekatan keahlian yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam hal pengelolaan administratif. Pendekatan gaya kepemimpinan perilaku fokus pada apa yang benar-benar dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak.

Pada teori perilaku lebih memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan banyak tergantung pada perilaku keterampilan dan tindakan dari seorang pemimpin dan kurang tergantung pada sifat-sifat pribadi. Perbedaan antara teori perilaku dan teori sifat sangat penting, karena keterampilan dan perilaku dapat dipelajari dan diubah, sementara banyak sifat adalah relatif tidak berubah atau tetap. Ketiga keterampilan yang pemimpin gunakan adalah *technical skills* (keterampilan teknis) and *conceptual skills* (keterampilan konseptual). Meskipun ketiga keterampilan itu saling memiliki keterkaitan atau berhubungan dalam praktik, mereka dapat dipahami secara terpisah.

- a) *Technical skills*. *Technical skills* merupakan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dalam jenis proses dan teknik apapun.
- b) *Human skills*. *Human Skills* merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam bekerja sama dengan orang lain secara efektif dan untuk membangun teamworks. Pemimpin pada tingkat organisasi manapun tidak ada yang terhindar dari persyaratan untuk memiliki keterampilan *human skills*. *Human skills* merupakan bagian aktivitas terbesar dari perilaku pemimpin.
- c) *Conceptual skills*. *Conceptual skills* merupakan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin untuk berpikir dari segi model, kerangka kerja, dan persahabatan yang lebih luas, seperti perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek. Semakin tinggi pekerjaan manajerial akan semakin banyak membutuhkan kemampuan *conceptual skills*.



Berdasarkan beberapa penjelasan teori di atas, maka dapat dikatakan jika teori sifat beranggapan bahwa efektivitas kinerja seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, sementara teori perilaku beranggapan bahwa efektivitas kinerja dari pemimpin lebih banyak bergantung pada perilaku, keterampilan, dan tindakan pemimpinya.

Ketidakpuasan terhadap pendekatan sifat mendorong para ahli untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku lebih menitikberatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan pemimpin tersebut.

#### a. Studi dari Universitas Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada tahun 1930 oleh Ronald dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa<sup>8</sup>. Usaha ini mempunyai dampak yang panjang terhadap studi studi berikutnya. Dalam penelitian ini klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta memainkan tiga *style* kepemimpinan, yakni: otoriter, demokratis dan semuanya sendiri (*Laissez Faire*). Pengamatan yang dilakukan para peneliti tersebut menghasilkan tiga gaya kepemimpinan dengan masing-masing karakteristik sebagai berikut:

- (1) Otoriter. Pemimpin yang sangat direktif, selalu memberikan pengarahannya dan tidak memberi kesempatan timbulnya partisipasi. Ia cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritikan, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan bersahabat.
- (2) Demokratik. Pemimpin yang mendorong kelompok diskusi dan pengambilan keputusan serta mencoba untuk bersikap obyektif dalam memberikan pujian atau kritik.

---

<sup>8</sup> Kurt Lewin, Ronald Lippit dan Ralph K. White, "Pattern Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of sociology*, (Mei 1939), h. 271-276

- (3) *Laissez Fairez*. Pemimpin yang memiliki gaya semasanya sendiri, memberikan kebebasan yang mutlak kepada kelompoknya. Pemimpin semacam ini pada hakekatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

#### **b. Studi dari Universitas Ohio**

Teori yang paling tua mengenai teori gaya kepemimpinan adalah hasil dari studi di Ohio State University. Studi ini dilakukan oleh J.K. Hemphil (1949) yang diambil dengan mengumpulkan 1.800 butir pertanyaan yang melukiskan perilaku kepemimpinan. J.K. Hemphil dan A.F. Coons (1957) kemudian menyortir butir-butir tersebut menjadi 150 butir pernyataan yang dipergunakan untuk menyusun satu set kuesioner yang diberi nama *Leadership Behavior Description Questionnaire*. LBDQ didasarkan pada dua dimensi: *Consideration Dimension* atau dimensi perhatian terhadap bawahan dan *initiating structure* atau perhatian terhadap tugas.<sup>9</sup>

Studi kepemimpinan dengan menggunakan kuesioner deskripsi perilaku pemimpin dalam berbagai tipe kelompok dan situasi merangkum dua dimensi kepemimpinan, yakni:

- (1) *Dimensi consideration*. Tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memerhatikan kesejahteraannya, *indicator* perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini: (a) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas; (b) Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yg dihadapi bawahannya; (c) Menerima saran bawahan; (d) Memperlakukan semua baawahan dengan cara yang sama; (e) Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
- (2) *Dimensi Inittiating structure*. Tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi dan menentukan para

---

<sup>9</sup> Wirawan, *Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*..., h. 352

bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku pemimpin dalam dimensi ini; (a) Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas; (b) Memberi tugas kepada bawahannya secara rinci; (c) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan kinerja; (d) Mengkordinasi dan mensupervisi bawahannya secara ketat; (e) Menentukan target keluaran.

### c. Studi dari Universitas Michigan

Hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan oleh Ohio State University, Institute of social research, university of Michigan juga melakukan studi mengenai kepemimpinan awalnya studi itu dilakukan terhadap karyawan administrasi di perusahaan asuransi besar. Studi ini memfokuskan diri pada hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan pengukuran kinerja kelompok. Instrument yang dipergunakan adalah wawancara dan kuisioner. Penelitian ini disimpulkan oleh Rensis Likert (1961) dalam Wirawan mengatakan bahwa untuk menentukan pemimpin efektif atau tidak efektif.<sup>10</sup> Studi ini kemudian mengelompokkan perilaku pemimpin menjadi tiga kelompok yaitu:

- (1) *Task Oriented behavior*. Para manajer yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya. Mereka mengkonsentrasikan dirinya pada fungsi ketugasan seperti perencanaan, pensekeduln pekerjaan, Mengkordinasi aktivitas bawahan.
- (2) *Relationship-oriented Behavior*. Para manager dengan gaya ini memusatkan perhatiannya pada hubungan antar manusia. Mereka sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya memahami problem yang dihadapi bawahannya.

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, h. 354-355

Rensis Likert dalam Handoko<sup>11</sup>, pada kesempatan yang hampir bersamaan dengan studi yang dilakuka di Ohio, juga memiliki sasaran serupa, yakni untuk mengetahui karakteritik perilaku pemimpin terhadap prestasi dan kepuasan kerja kelompok karyawan. Ada dua gaya kepemimpinan yang dikenali pada studi ini.

(a) Berorientasi karyawan.

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

(b) Berorientasi produksi.

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada penggunaan, supervise kekuasaan legitimasi dan paksaan, menempati jadwal, waktu dan penilaian prestasi kerja yang ketat.

### 3) **Teori Situasional atau *Kontijensi***

Teori kepemimpinan kontijen disusun berdasarkan asumsi bahwa agar pemimpin lebih efektif dan mampu mengubah perilakunya menyesuaikan dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi lingkungan di mana kepemimpinan berlangsung. Dengan kata lain, kepemimpinan tergantung atau kontijen pada pengikut yang dipimpinnya dan situasi lingkungan di mana kepemimpinan terjadi.

Pendekatan situasional-kontijensi menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tergantung oleh situasi di sekitarnya, seperti karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi lainnya.

(a) **Gaya Kontinum (*The Leadership Continuum Model*)**

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt dalam mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga faktor sebelum ia memilih gaya kepemimpinan yang tepat bagi dirinya, yaitu:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 19

<sup>12</sup> *Ibid.*

- 1) Kekuatan dalam diri manajer, yang mencakup sistem nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan perasaan aman dan tidak aman.
- 2) Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi kebutuhan akan kebebasan, kebutuhan akan peningkatan tanggungjawab, apakah mereka tertarik dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- 3) Kekuatan-kekuatan dan situasi, seperti tipe organisasi, efektifitas kelompok, desakan waktu dan sifat masalah itu sendiri.

**(b) Gaya Kontijensi Fiedler (*Fiedler's LPC Contingency Model*)**

Fiedler merupakan seorang ahli yang menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan dengan mengaitkannya beberapa variable situasi. Fiedler dalam Badeni, menyatakan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yang cenderung ditampilkan seorang pemimpin, yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan manusia.<sup>13</sup> Gaya mana dari kedua di atas yang paling efektif tergantung pada tiga variabel situasi berikut:

- 1) Hubungan pemimpin dengan anggota. Dalam sebuah kepemimpinan di organisasi seorang pemimpin dan bawahannya harus memiliki tingkat kepercayaan, keyakinan, dan respek yang lebih tinggi, dengan kata lain bahwa pemimpin harus disukai oleh bawahannya ataupun bawahannya harus mencintai pemimpinnya.
- 2) Struktur tugas. Pemimpin harus mampu menerapkan pembagian tugas yang sesuai dengan procedural atau terstruktur atau tidak terstruktur. Dengan kata lain apakah tugas tugas jelas mengenai siapa melakukan apa dan bagaimana melakukannya.

---

<sup>13</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi...*, h. 157

- 3) Kekuasaan posisi pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki tingkat pengaruh dalam kekuasaan seperti memerkerajakan, mencatat, mendisiplinkan, mempromosikan dan meningkatkan kesejahteraan seperti gaji. Dengan kata lain adakah otoritas pemimpin atau tidak.

**(c) Gaya *Managerial Grid***

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka menidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen ialah managerial grid. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964) yang dikutip Miftah Toha. Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah tengah gaya ekstrem tersebut.<sup>14</sup>

**4) Teori Kontinum Perilaku Pemimpin (*Continuum of Leader Behavior Theory*)**

Robert Tanenbaum dan Warren Schmidt dalam Wirawan mengemukakan bahwa teori kontinum perilaku pemimpin. Menurut teori ini perilaku pemimpin ditentukan oleh kontinum empat faktor:<sup>15</sup>

(a) Teori Berorientasi tugas (*Task Oriented*)

Berapa besar pemimpin memusatkan perhatiannya kepada tugas yang harus diselesaikan dan menghasilkan produksi yang ditargetkan.

(b) Perilaku berorientasi hubungan (*Relationship Oriented*)

Pemimpin mempunyai hubungan yang sangat erat dengan anggota kelompoknya dan terjalin komunikasi terbuka serta adanya dukungan psikologis dan emosional terhadap bawahannya.

---

<sup>14</sup> Miftah Toha, *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 53

<sup>15</sup> Wirawan, *Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*..., h. 378

- (c) Jumlah otoritas yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya
- (d) Jumlah kebebasan yang dimiliki para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya.

Kunci efektivitas kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard adalah menyesuaikan situasi dan gaya yang tepat seperti di bawah ini.

- (a) Gaya Bertutur (*Telling Style*). Pemimpin mendefinisikan peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
- (b) Gaya Menjual (*Selling Style*). Pemimpin melakukan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, sekalipun tetap bersikap sportif.
- (c) Gaya Partisipatif (*Participating Style*). Pemimpin dan pengikutnya bersama-sama menetapkan keputusan yang terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas sehingga mendapatkan hasil yang berkualitas.
- (d) Gaya Delegasi (*Delegating Style*). Pemimpin memberikan sedikit arahan namun bersifat seksama dan spesifik dan memberikan dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

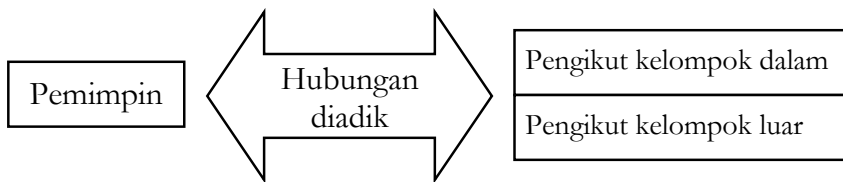
##### 5) Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*The Leader-Member Exchange Theory/The LMX Theory*)

LMX Leadership Theory mulai dikembangkan pada tahun 1975 oleh Freud Danserau, George Graen dan William J. Haga (1975), yang dikutip Wirawan bahwa menyatakan bahwa asumsi dari *LMX Leadership Theory* adalah kepemimpinan merupakan proses interaksi sosial saling mempengaruhi antara pemimpin dan para pengikutnya.<sup>16</sup> Para pengikut jumlahnya banyak dan bervariasi karakteristiknya satu sama lain. Oleh karena itu, pertukaran interaksi antara pemimpin dan setiap pengikut

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 122

bersifat unik dan bervariasi bentuknya, kualitas dan intensitasnya. Interaksi dan pertukaran saling mempengaruhi pemimpin dan pengikut menimbulkan teori pertukaran pemimpin-pengikut (*The Leader Member Exchange Theory*) yang disingkat dengan LMX. Pertukaran timbal balik antar pemimpin dan masing-masing para pengikutnya secara unik dua arah yang disebut sebagai hubungan diadik (*diadyc relationship*) dapat di buat gambar sebagai berikut:



Hubungan diadik adalah hubungan antara pemimpin dengan seorang pengikutnya dalam unit kerjanya. Para teoritis diadik berupaya menfokuskan pada perkembangan hubungan diadik dan pengaruh hubungan tersebut terhadap kinerja individu pengikut dan kinerja organisasi. Teori diadik adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang berupaya untuk menjelaskan mengapa pemimpin perilakunya bervariasi jika menghadapi masing masing pengkut yang berbeda. Pemimpin mempunyai hubungan diadik dengan berbagai pengikutnya. Ia mempunyai timbal balik yang unik dengan para manajer di organisasinya dan para anggota organisasi lainnya secara langsung atau tidak langsung.<sup>17</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa teori ini berpendapat karena tekan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka di dalam organisasi, yang kemudian disebut hubungan diadik. Anggota diadik dalam lebih dipercayamendapat perhatian lebih dan lebih berpeluang mendapatkan hak istimewa dan spemimpin daripada anggota yang bukan diadik tersebut.

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 123



## 6) Teori Atribusi (*The Attribution Theory*)

Teori atribusi kepemimpinan mencoba menjelaskan mengapa suatu perilaku terjadi dan mencoba mencari penyebabnya yang kemudian akan digunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin.<sup>18</sup> Fungsi keatribusian yang terpenting adalah mengelompokkan penyebab perilaku bawahan ke dalam tiga sumber yaitu orang, tugas dan konteks. Jadi, jika terjadi pengembalian produk cacat dalam jumlah yang relatif besar dari konsumen, maka pemimpin harus segera mencari penyebabnya—apakah disebabkan oleh karyawannya yang kurang terampil (orang), tugas atau peralatan yang digunakan sudah tidak memadai (kontek). Kemudian pemimpin tersebut harus mencari tiga jenis informasi, yakni: (a) Kekhususan; (b) Konsistensi; dan (c) Konsensus.

## 7) Teori Kepemimpinan Karismatik (*The Charismatic Leadership*)

Karisma dalam bahasa Yunani berarti bakat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Pengikut pemimpin karismatik ikut menikmati karisma yang dimiliki pemimpinnya karena mereka merasa memperoleh inspirasi dan kebenaran.

Konsep kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*) telah mendapatkan perhatian sosiolog abad ke-19 Max Weber (1947). Menurut Weber yang dikutip Wirawan menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada berdasarkan persepsi pengikut yangn percaya pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa, menurut Weber Juga bahwa kepemimpinan karismatik akan muncul jika terjadi krisis social, dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis.<sup>19</sup> Kepemimpin karismatik tidak mendasarkan kepada otoritas formal atau kekuasaan posisional, akan tetapi pada kekuasaan personal.

---

<sup>18</sup> Gitosudarmo Indriyo & Sudita I Nyoman, *Perilaku Keorganisasian...*, h. 76

<sup>19</sup> *Ibid*, h. 164

Karena mengubah system social yang ada sangat sulit dan memerlukan sumber yang sangat besar, pemimpin karismatik menciptakan sistem sosial yang baru.

### **C. Identifikasi Gaya dalam Kepemimpinan**

Topik ilmu kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dan diteliti oleh para pakar adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Sebagaimana teori-teori tentang berbagai gaya kepemimpinan yang telah diungkapkan di atas dapat dipahami secara sederhana di sini bahwa ada beberapa jenis gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepemimpinan dalam dunia pendidikan.

Adapun beberapa gaya kepemimpinan tersebut meliputi gaya kepemimpinan berdasarkan sifat, gaya kepemimpinan berdasarkan perilaku, gaya kepemimpinan berdasarkan situasional dan gaya kepemimpinan berdasarkan atribusi, yaitu:<sup>20</sup>

#### **1) Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Sifat**

Di tinjau dari segi sejarah, pemimpin atau pemimpin sudah lahir sejak nenek moyang, sejak terjadinya hubungan kerjasama atau usaha bersama antara manusia yang satu dengan manusia yang lain untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Jadi kepemimpinan tersebut lahir bersama timbulnya peradaban manusia.

Kepemimpinan yang sudah lahir sejak adanya sebuah peradaban tidak terlepas dari sebuah kepemimpinan yang berdasarkan sifat, yakni Teori kepemimpinan yang berdasarkan sifat tersebut memiliki karakteristik-karakteristik individual – seperti intelektual, emosional, fisik dan sifat pribadi.

---

<sup>20</sup> *Ibid*

## 2) Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku

Kepemimpinan dilihat pada perilakunya, tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Terdiri dari karakter sebagai berikut:

- a) Menurut Studi dari Universitas Iowa, terdiri dari (a) Otoriter (*Authoritarian*); (b) Demokratik (*Democratic*); (c) Laissez Faire (semaunya sendiri)
- b) Studi dari Universitas Ohio; terdiri dari (a) pembuat inisiatif (*Initiating Structure*); (b) Perhatian (*Consideration*).
- c) Studi dari Universitas Michigan; terdiri dari (a) Berorientasi bawahan (*Employee-centered*); (b) Berorientasi hasil (*Production-centered*).

## 3) Gaya Kepemimpinan Situasional atau Kontijensi

Gaya kepemimpinan yang tergantung oleh situasi di sekitarnya, seperti karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas dan faktor-faktor organisasi lainnya, terdiri dari:

### (a) Model Kontinum

- 1) Kekuatan dalam diri manajer, yang mencakup sistem nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan perasaan aman dan tidak aman.
- 2) Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi kebutuhan akan kebebasan, kebutuhan akan peningkatan tanggungjawab, apakah mereka tertarik dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- 3) Kekuatan-kekuatan dari situasi, seperti tipe organisasi, efektifitas kelompok, desakan waktu dan sifat masalah itu sendiri.

### (b) Model Kontijensi Fiedler

Model ini mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian yang tepat antara gaya interaksi si

pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan berpengaruh kepada si pemimpin.

- (c) Model Kepemimpinan Grid, yakni menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- (d) Teori Siklus Hidup.

Teori kepemimpinan yang menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin tergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi. Pendekatan ini meng-identifikasikan dua gaya, yaitu: (a) Gaya Tugas (*task style*); (b) Gaya Hubungan (*relationship style*)

- (e) Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Bahwa tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten terhadap seluruh bawahan, karena *flap* hubungan pemimpin dengan masing-masing bawahannya memiliki hubungan yang unik. Seorang pemimpin dapat sangat pengertian terhadap satu bawahan, tetapi ia juga dapat bersikap sangat kaku dan terstruktur dengan yang lainnya.

#### 4) Gaya Kepemimpinan Atribusi

Gaya kepemimpinan yang mencoba menjelaskan mengapa suatu perilaku terjadi dan mencoba mencari penyebabnya yang kemudian akan digunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin.<sup>21</sup> Fungsi keatribusian yang terpenting adalah mengelompokkan penyebab perilaku bawahan ke dalam tiga sumber yaitu orang, tugas dan kontek. Kemudian pemimpin tersebut harus mencari tiga jenis informasi, yakni:

- (a) Kekhususan, yaitu apakah perilaku tersebut hanya terjadi pada tugas tertentu saja atau juga pada tugas
- (b) Konsistensi, yaitu apakah perilaku itu sering terjadi atau tidak.
- (c) Konsensus, berkaitan dengan sejauh mana perilaku tertentu yang dilakukan seorang bawahan juga dilakukan oleh bawahan yang lain.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 123

## 5) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Sifat yang secara umum dimiliki oleh pemimpin karismatik adalah memiliki kepercayaan diri, memiliki rasa percaya terhadap bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya.

## D. Kesimpulan

Dalam sebuah lembaga atau organisasi khususnya di pendidikan, seorang pemimpin harus mampu menunjukkan *performance*-nya di dalam kepemimpinannya untuk mempengaruhi bawahannya. Hal ini didasarkan pada asumsi-asumsi yang sudah di jabarkan di atas bahwa seorang pemimpin sebagai tolok ukur akan suatu keberhasilan dari sebuah tujuan yang sudah di tetapkan bersama serta memberikan sebuah kenyamanan bagi bawahannya. Di mana seorang pemimpin dalam mencapai tujuan tersebut haruslah menggunakan gaya gaya dalam sebuah kepemimpinan. Namun penggunaannya harus pada situasi yang tepat dan seimbang, supaya tujuan untuk meningkatkan semangat kerja bawahannya dapat tercapai dengan baik sesuai dengan yang sudah disepakati. Juga perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin, bahwasannya dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut harus bersikap adil dan konsisten.

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang dalam melaksanakan tugas kepemimpinan di instansi yang dipercayakan kepadanya. Dalam gaya kepemimpinan yang baik, maka akan terjadi hubungan sinergis dan baik antara atasan dan bawahannya demi pencapaian tujuan dan kemajuan organisasi yang dipimpinnya. []

## DAFTAR PUSTAKA

- Badeni, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Depdiknas, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, Jakarta: BP. Cipta Karya 2006
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: Rosdakarya, 2003
- Gitosudarmo Indriyo & Sudita I Nyoman, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta, 2006.
- Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1997
- Kurt Lewin, Ronald Lippit dan Ralph K. White, "Pattern Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of sociology*, Mei 1939
- Miftah Toha, *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Seta Basri, kepemimpinan-dalam-organisasi dalam <http://setabasri01.blogspot.co.id/2011/01/>
- Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013