



Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah-laku

Muh. Hizbul Muflihini *)

*) Penulis adalah Magister Pendidikan (M.Pd.), dosen tetap dan Ketua Prodi KI, STAIN Purwokerto.

Abstract: The substance of education is learning activity. The key of education successfulness is correlation and interaction between teacher and headmaster as top level leader at school. The ability or competence of school leader (headmaster) to develop teacher spirit or other employee is depending on character and ways shown to them. Its mean that good manner and how to treat other team-member has significant effect to his success to implement leadership at school. Education leader, at every level—headmaster, vice, teacher or other official—must able to play role as EMASLIM; namely *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator*. **Keywords:** *learning activity, character and manner, education leadership.*

Pendahuluan

Sekolah sebagai salah satu bentuk organisasi formal terdiri dari unsur tujuan, sekumpulan orang, serta adanya hierarki kewenangan. Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus agar dapat menggerakkan dan memotivasi orang-orang yang terlibat dalam institusi tersebut, maka diperlukan adanya suatu kepemimpinan.

Karby¹ menyatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* berarti membimbing, artinya *proses of managing organization*, yaitu proses yang berlangsung dalam pengendalian organisasi. Soekarno² juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas atau tindakan untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan. Selain itu, kepemimpinan juga bisa diartikan dengan seni mengkoordinasikan dan mendorong orang atau kelompok guna mencapai tujuan yang dikehendaki.³

James A.F. Stoner⁴ menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya, yaitu sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Ketersediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin, dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa adanya bawahan semua kualitas kepemimpinan menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat



mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

- c. Kepemimpinan berkaitan dengan kegiatan memberi pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruhnya untuk mengajak anggota melaksanakan kegiatan atau mencapai tujuan.

Pernyataan di atas memberikan suatu arti bahwa kepemimpinan dalam suatu proses nilai efektivitasnya tidak bisa dilepaskan dengan kemunculan dan keberadaan diri pribadi untuk menjadi pemimpin. Artinya, diri pribadi pemimpin pendidikan bagaimanapun secara tidak langsung akan memberi implikasi terhadap aseptabilitas dirinya bagi anggota. Hal ini menjadikan muncul-tidaknyanya kemauan anggota untuk melaksanakan tugas/kewajiban atau kegiatan yang telah ditetapkan atau diberikan kepadanya. Di sinilah arti pentingnya kajian terhadap teori tingkah-laku dan sifat-sifat pemimpin pendidikan yang diduga dapat membawa pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinannya.

Tinjauan Kepemimpinan

Pembicaraan mengenai kepemimpinan sudah barang tentu akan dikaitkan dengan jenis atau tipologi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seseorang dalam organisasi atau institusi. Kepemimpinan itu menurut Wayne K. Roy and Cecil G. Miskel adalah *the initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization's goals and objective or for changing an organization's goals and objectives*"⁵

Masalah kepemimpinan ini banyak dikemukakan oleh para tokoh, namun secara umum pendekatan masalah kepemimpinan ini dapat dikategorikan menjadi tiga macam; yaitu (1) teori sifat atau teori bakat, (2) teori tingkah-laku, dan (3) teori situasional. Dari masing-masing teori di atas sudah barang tentu memiliki tekanan bahasan yang berbeda-beda.

Teori Sifat

Teori sifat ini mencoba memaparkan pemimpin dan kepemimpinan dilihat dari sifat-sifat yang ada atau melekat pada diri seseorang. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagaimana yang dimaksudkan dalam pendekatan teori sifat ini, dapat dikatakan pantas dan layak disebut sebagai pemimpin. Aktivitasnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin (melaksanakan kepemimpinan) dengan sendirinya akan lekat dan terkait sekali dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

Secara umum hasil penelitian yang telah ada memberikan suatu kesimpulan bahwa sifat-sifat seorang pemimpin itu adalah sebagai berikut.

1. Mempunyai dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab atas tugas yang dipercayakan kepadanya.
2. Teguh mempertahankan pekerjaan untuk memenuhi tujuan.
3. Mempunyai dorongan yang kuat untuk menguji beragam inisiatifnya dalam situasi sosial.



4. Percaya diri dan mempunyai perhatian yang penuh terhadap identitas pribadi anggota.
5. Dapat menerima pelbagai keputusan dan tindakan yang bahkan tidak menguntungkan dirinya.
6. Dapat membawa dan menyerap semua hasrat dan keinginan anggota.
7. Dapat bersikap toleran terhadap kegagalan dan frustrasi.
8. Mampu mempengaruhi perilaku anggota, mampu beradaptasi dengan struktur sosial, serta sistem interaksi.⁶

Lebih jauh Winardi menyatakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut.

1. Intelegensi

Tingkat intelegensi individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai pemimpin.

2. Inisiatif

Kemampuan inisiatif yang perlu dimiliki oleh pemimpin ini adalah (a) kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan, dan (b) kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain.

3. Energi atau rangsangan

Seseorang yang mempunyai energi banyak, kuat, dan sehat dianggap dapat menjadi pemimpin karena ia akan lebih bersemangat dan berkemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Kedewasaan emosional

Sifat kedewasaan yang dimiliki oleh seseorang berupa; dapat diandalkan (*dependability*), persistensi, dan objektivitas merupakan sifat yang layak dimiliki oleh calon pemimpin. Ia bersedia untuk bekerja lama dan menyebarkan sikap antusiasme di antara para pengikutnya. Ia juga mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.

5. Persuasif

Sifat pandai melakukan persuasif ini diperlukan bagi pemimpin dalam rangka mendapatkan persetujuan dengan anggota yang dipimpinya.

6. Skill komunikatif

Seorang yang mempunyai kepandaian dan kecakapan dalam berbicara dan menulis dengan tegas dan jelas dipandang mampu untuk mengemukakan pendapat, ide, dan gagasan kepada orang lain.

7. Kepercayaan pada diri sendiri

Sifat ini dapat dinyatakan sebagai suatu kepercayaan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang cukup matang dan tidak memiliki sifat anti sosial dipandang mampu menghadapi segala tantangan karena sikap percaya diri yang dimilikinya.



8. *Perseptif*

Sifat ini berhubungan dengan kemampuannya untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, terutama bawahannya. Hal ini juga mencakup kemampuannya dalam memproyeksikan diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.

9. *Kreativitas*

Sifat ini berupa kemampuan untuk bersifat orisinal, memikirkan dengan cara-cara baru. Sementara itu, syarat untuk menjadi pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Berwatak yang baik.
2. Intelegensi yang tinggi.
3. Kesiapan lahir dan batin.
4. Sadar pada tanggung jawab.
5. Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol.
6. Membimbing dirinya dengan asas dan prinsip kepemimpinan.
7. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh tanggung jawab serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan menggembelngnya menjadi satu kesatuan yang efektif.
8. Mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya pada sifat dan tingkah-laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana, dan pengaruh.
9. Paham pada cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.⁷

Sifat-sifat sebagaimana di atas secara umum dapat dikatakan sebagai sifat yang terkait dengan dirinya sendiri. Sifat lain yang juga penting dimiliki oleh pemimpin pendidikan berkaitan dengan interaksinya dengan bawahannya (dalam rangka menggerakkan dan memotivasi mereka untuk mau dan mampu bekerja dengan baik) adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki intelegensi atau kecerdasan yang cukup baik.
- b. Percaya pada diri sendiri.
- c. Mampu berintegrasi dengan personil yang dipimpinnya atau memiliki sifat *membership*.
- d. Cakap bergaul dan ramah-tamah.
- e. Kreatif, penuh inisiatif, dan memiliki kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- f. Berpengaruh dan mampu mewujudkan hubungan manusiawi yang berwibawa sebagai organisatoris.
- g. Memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan dalam bidang administrasi dan pendidikan.
- h. Suka menolong memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.⁸

Sifat-sifat sebagaimana ditegaskan di atas akan terlihat dan dapat dimengerti oleh bawahan atau orang lain dari semua tindakan yang ia lakukan ketika melaksanakan aktivitas kepemimpinannya (dari membuat perencanaan, memonitor, sampai kepada pemberian kompensasi).



Menurut *teori sifat*, bakat seseorang yang pantas dan layak menjadi seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat yang dibawa sejak dari kecil. Dengan kata lain, pemimpin di sini dilahirkan bukan dipelajari atau diajarkan. Pandangan tentang siapa yang dapat menjadi pemimpin—menurut pendekatan teori sifat ini adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat sebagaimana dijelaskan di atas, antara lain cerdas—kekurangan pada pendekatan teori sifat tentang siapa pemimpin dan kepemimpinan ini adalah (teori ini) tidak mampu menjelaskan bahwa ada orang-orang yang lebih cerdas dibanding pemimpin, tetapi tidak menjadi pemimpin.⁹

Jika demikian adanya, maka kesimpulan yang dapat di ambil dari penjelasan tentang teori sifat/bakat ini adalah; (1) tidak semua orang yang cerdas, percaya diri, dan mampu berbicara dapat dikatakan/dipastikan sebagai pemimpin; dan (2) kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang itu adalah gabungan antara sifat-sifat yang baik atau bakat-bakat yang dibawa sejak dari kecil, yang terintegrasikan dengan pengalamannya dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi (berkesempatan menjadi pemimpin).

Teori Tingkah-laku

Pembicaraan masalah kepemimpinan dilihat dari pendekatan tingkah-laku ini sudah banyak dilakukan oleh para ahli, antara lain seperti apa yang dilakukan oleh Warren A. Schmidt¹⁰ yang memandang bahwa kepemimpinan ini sebagai suatu yang kontinum. Artinya, kepemimpinan itu merupakan perpaduan antara situasi dengan gaya, antara kepribadian pemimpin itu sendiri dengan struktur tugas yang diberikan kepadanya.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pendekatan kepemimpinan menurut teori tingkah laku adalah pemimpin itu tidak akan bertindak atau berkelakuan yang sama atau identik dalam setiap institusi atau lembaga yang dipimpinnya. Artinya, sangat mungkin bahwa pemimpin yang sudah cukup berpengalaman memimpin lembaga pendidikan, tidak akan bisa bertindak yang sama sebagaimana ia memimpin pada lembaga atau organisasi yang telah atau pernah dipimpinnya.

Kontinum tindakan atau kelakuan kepemimpinan itu sebagaimana digambarkan oleh Robert Tannenbaum/Warren H. Schmidt (1958) sebagaimana dikutip dan dijelaskan oleh Winardi¹¹ dengan kesimpulannya bahwa ada tujuh macam tingkatan kepemimpinan yang berbeda-beda.

1. Pihak pimpinan yang membuat dan mengumumkan keputusan.
2. Pemimpin yang menjual keputusan.
3. Pemimpin yang mengajukan ide-ide dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin yang memberikan keputusan tentatif, ada kemungkinan untuk mengubahnya.
5. Pemimpin yang mengemukakan problem, menunggu saran-saran membuat keputusan.
6. Pemimpin yang menetapkan batas-batasnya dan menanyakan keputusan-keputusan kelompok.
7. Pemimpin yang membiarkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditetapkan olehnya.



Menurut Stogdill ada tujuh perilaku pemimpin yang disukai, yakni pemimpin yang; (1) menampilkan diri sebagai seorang yang memiliki spesialisasi atau keahlian dan teknik tertentu, (2) mengetahui anggotanya dan memperlihatkan pelbagai pertimbangan terhadap mereka, (3) tahu kapan melakukan komunikasi tertutup dan terbuka, (4) memiliki pribadi bertanggung jawab dan tahu situasi, (5) berinisiatif dan aktif langsung pada kegiatan, (6) dapat melatih anggota dalam sebuah tim, dan (7) mampu membuat keputusan.¹²

Tipologi pemimpin jika dilihat dari teori tingkah-laku ini secara ekstrim dapat dikategorikan menjadi tiga; *pertama, otoriter*. Pemimpin dengan gaya otoriter ini lebih mementingkan tugas dan pendapatnya sendiri dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan. Bawahan tidak pernah diberi kesempatan untuk memberikan masukan, ide, dan saran sehingga segalanya berada pada diri pemimpin tersebut.

Kepemimpinan yang otoriter ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

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

Tipe pemimpin otoriter ini di mata anggota atau anak buahnya adalah orang yang kuat atau kadang disebut pula sebagai bos. Apa yang menjadi kebijakan atau perintahnya haruslah dilaksanakan sebab bila mereka tidak melaksanakan perintah atau membatalkannya tentu akan mendapatkan sanksi atau hukuman. Pemimpin yang bersikap sebagai bos ini cenderung memberikan instruksi satu arah dan bawahan harus melaksanakannya.¹⁴

Pemimpin yang bersikap otoriter ini berkeyakinan bahwa dialah yang merasa bertanggung jawab atas segala sesuatu sehingga maju mundurnya lembaga yang dipimpinnya sangat tergantung kepada dirinya. Anggota sekolah atau personil hanya dianggap sebagai pelaksana terhadap apa yang telah direncanakan dan diputuskan pemimpin. Dengan demikian, di sini anggota/personil tidak perlu



berpartisipasi dalam pembuatan program kerja, pengambilan kebijakan atau keputusan kalau memang tidak diminta atau ditugasi. Dengan sendirinya personil atau pegawai haruslah bekerja keras dan penuh ketertiban dan ketelitian, serta tidak boleh berbuat atau bekerja yang menyalahi aturan atau pedoman yang telah digariskan oleh atasannya.

Pola kepemimpinan otoriter ini menurut pandangan Piet Sahertian dikatakan sebagai pemimpin yang bersifat nomothetis. Pemimpin dengan gaya nomothetis ini adalah pemimpin yang sangat menekankan pada persyaratan institusi yang ada dan konformitas kelakuan sebagaimana yang diharapkan. Kalau perlu ia akan mengorbankan kepribadian individu yang seharusnya dipenuhi. Ia memegang teguh wewenang yang diperolehnya karena status dan kedudukannya pada aturan-aturan serta prosedur-prosedur. Kalau perlu memaksa sanksi-sanksi yang ekstrim sifatnya. Pemimpin ini selalu menuntut dari anggotanya terhadap keefektifan kerja.¹⁵

Pola atau gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter ini hanya dipandang efektif apabila digunakan pada suatu keadaan atau situasi, di mana pemimpin ini harus banyak mengambil kebijakan yang bersifat tegas di dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam institusi yang dipimpinnya. Misalnya ada anggota yang berbuat kriminal, berkata jorok, berbuat asusila, atau terlalu lama atau sering meninggalkan tugas tanpa ada alasan yang jelas dan diperbolehkan.

Gaya kepemimpinan otoriter ini pun dibagi menjadi tiga, yaitu (1) otokratis keras, (2) otokratis baik (lunak), dan (3) otokratis inkompeten. Untuk tipe otokratis keras ini mempunyai sifat; memegang teguh/keras prinsip-prinsip yang sudah ditetapkan, misalnya "bisnis adalah bisnis". Ia tidak mau mendelegasikan wewenang dan tidak menyenangi inisiatif/masukan dari bawahan. Untuk tipe otokratis baik, mempunyai sifat; ada beban pikiran untuk berbuat bertanggung jawab, baik terhadap bawahan/karyawan, sedangkan tipe otokratis inkompeten mempunyai sifat; berusaha mendominasi orang lain, berusaha untuk berkuasa mutlak, tidak seimbang jiwanya, tingkah-lakunya tergantung emosi sesaat, dan memaksa bawahan/karyawan mematuhi semua perintahnya tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahan.¹⁶

Kedua, demokratis. Tindakan atau keputusan pemimpin demokratis ditandai dengan menyeimbangkan antara apa yang menjadi kehendaknya atau harapannya dengan meminta bawahan untuk memberi masukan, saran, dan pendapat. Apa yang menjadi keputusannya bukan merupakan harga mati, dapat diubah sepanjang hal itu mendukung tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan mendukung kelancaran kegiatan yang telah diprogramkan.

Perilaku pemimpin yang bersifat demokratis ini lebih terkait dengan cara yang dipakai oleh pimpinan dalam mengerakkan dan memotivasi dirinya yang dilaksanakan secara demokratis. Akan tetapi, lebih menekankan pada anggota di dalam bekerja. Dalam konteks ini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya. Ia dapat memimpin dengan baik melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada pengikutnya dalam melaksanakan



pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan *skill*-nya dan keinginannya sendiri.¹⁷

Mencermati uraian di atas bahwa pemimpin yang bertindak demokratis itu memiliki sifat kooperatif, suka bermusyawarah, dan senang bertanya kepada anggota tentang hambatan atau sarana yang diperlukan bagi kelancaran tugas yang telah diberikan kepada mereka. Lebih penting lagi bahwa tipe kepemimpinan yang demokratis ini lebih dekat dan terkait dengan sikap tidak keras dan kasar, tetapi justru senang bersikap lemah-lembut atau humanis dalam menegakkan aturan dan/atau di dalam memberikan perintah kepada anggotanya.

Pemimpin yang menerapkan pola kepemimpinan demokratis adalah seorang yang mau duduk bersama untuk bermusyawarah. Bahkan, pada saat pemimpin itu mengambil kebijakan ternyata salah atau dalam memberikan suatu perintah ternyata menyinggung perasaan yang tidak enak (sehingga bawahan itu marah), maka pemimpin demokratis itu mau memberi maaf bahkan mau memohonkan ampun kepada Allah. Hal ini adalah sifat dan sikap pemimpin yang baik dan terpuji bukan saja di hadapan bawahannya, tetapi juga mulia di hadapan Allah SWT.

Tipe kepemimpinan semacam ini memiliki pribadi yang terbuka. Dia mau menerima masukan dan kritik dari anggotanya. Sekaligus bersikap *supportif* dan mendukung apa yang menjadi ide atau usul anggota, selama ide itu ditujukan untuk kemajuan lembaga. Untuk menumbuhkan iklim yang harmonis, pemimpin ini juga memperhatikan kebutuhan bawahan atau kesejahteraan.

Dalam hal mengambil suatu keputusan, pemimpin yang demokratis akan mengedepankan prinsip musyawarah dengan orang-orang yang ada dalam tanggungjawabnya. Bahkan, tidak akan mengambil suatu keputusan hanya didasarkan atas pendapat seorang saja (oleh karenanya ia disenangi, mau menjaga rahasia dirinya atau membela mati-matian saat diserang oleh lawan atau rivalnya).

Gaya pemimpin yang sersikap demokratis ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak.
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dengan bawahan.
4. Kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dengan bawahan.
5. Komunikasi berlangsung timbal-balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.
6. Pengawasan terhadap sikap, tingkah-laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
7. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, dan pendapat.
9. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif.
10. Pujian dan kritik seimbang.
11. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.



12. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.
13. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
14. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati, dan saling menghargai.
15. Tangungjawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.¹⁸

Gaya kepemimpinan demokratis ini pun terdapat dua macam, yaitu *demokratis tulen*, yaitu yang mempunyai sifat; mau mendengarkan masukan dari bawahan, menekankan tanggungjawab, dan kerjasama yang baik pada setiap anggota (bawahan), serta *demokratis palsu* yang mempunyai sifat; berusaha untuk menjadi demokratis. Kedemokratisannya tergantung pada emosi dan banyaknya beban pikiran (masalah) yang dihadapi.

Jika gaya kepemimpinan otoriter itu lebih cenderung bersifat nomothetic, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* itu cenderung bersifat ideographic. Oleh karena itu, kepemimpinan demokratis ini termasuk dalam kategori pemimpin transaksional. Pemimpin transaksional ini adalah perpaduan antara tipe nomothetic yang menekankan pada kebutuhan instansi dan tipe ideographic yang menaruh perhatian pada kebutuhan individu.¹⁹ Dari sifatnya yang transaksional ini dapat dikatakan bahwa pemimpin ini senantiasa mengadakan dialog dan melakukan pendekatan humanistik dalam menentukan arah kebijakan organisasi dalam pengambilan suatu keputusan.

Menurut Keith Davis sebagaimana dikutip oleh Anoraga dan Sri Suyati²⁰ menyatakan bahwa ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan seseorang dalam sebuah institusi atau organisasi.

1. Kecerdasan, seorang pemimpin tentu memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari bawahannya.
- 2). Kedewasaan dan hubungan sosial yang kuat. Di sini pemimpin cenderung mempunyai sikap matang dan emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- 3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- 4). Sikap hubungan manusiawi. Pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada karyawan bukannya pada produksi, mau menghargai para pengikutnya.

Kondisi fisik yang prima serta berilmu atau berpengetahuan yang luas dan cerdas, bagaimanapun sangat diperlukan bagi calon pemimpin. Oleh karena dengan kondisi kesehatan badan yang baik, dirinya akan bisa melaksanakan kegiatan atau aktivitas, baik ketika di dalam ruang atau saat mengharuskan dirinya berada di luar ruang untuk bepergian jauh. Selain itu, dengan bekal kecerdasan atau wawasan yang cukup komprehensif atau luas, seseorang juga diharapkan mampu untuk berpikir secara baik, jernih, dan mampu mengemukakan pendapat secara logis dan ilmiah dengan sikap saling menghormati.

Ketiga, Laissez Faire. Tipe tindakan kepemimpinan *laissez faire* ini kebalikan dari tipologi pemimpin otoriter. Oleh karena tipe pemimpin otoriter ini lebih condong dan cenderung menekankan pada tercapainya tujuan lembaga yang dipimpinnya dengan memanfaatkan secara maksimal tenaga



manusia/personil (ekstrimnya dan eksploitasi). Sementara itu, tipe kepemimpinan *Laissez faire* ini justru sangat menekankan pada kebebasan anggota/personil dalam memenuhi kebutuhannya, bahkan kadangkala hal semacam ini mengesampingkan tercapainya tujuan lembaga/organisasi yang dipimpinya. Dengan demikian, tipe pemimpin *Laissez faire* ini sangat bersifat liberalistis.

Oleh karena sikap dan gayanya dalam memimpin itu memberi kebebasan yang sangat banyak kepada anggota atau anak buahnya, maka gaya pemimpin yang seperti ini memiliki pola kepemimpinan yang bersikap ideographis. Ia menaruh perhatian kepribadian. Tuntutan organisasi terhadap individu sangat diperkecil. Wewenang yang dimiliki oleh pemimpin dilihat sebagai suatu yang didelegasikan dan hubungan-hubungannya dengan para anggota dijalin oleh orientasi terhadap kebutuhan mereka. Pemimpin yang idiographis lebih menaruh perhatian ego atau kepribadian para anggota dalam organisasi dari kebutuhan-kebutuhan institusi sendiri.²¹

Sikap memberi kebebasan yang sangat besar kepada anggota menentukan arah organisasi, pelaksanaan kegiatan, bahkan sampai kepada pengambilan kebijakan ini memunculkan kewenangan dan tanggungjawab pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi anggota dapat dikatakan tidak ada sama sekali. Ia tidak berpartisipasi atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti.²² Dengan demikian, kesediaan sikap untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.²³ Ciri-ciri pemimpin dengan gaya kebebasan ini adalah sebagai berikut.

1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
3. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.
5. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah-laku, perbuatan dan kegiatan yang dilakukan para bawahan.
6. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
7. Prakarsa selalu datang dari bawahan.
8. Peranan pimpinan sangat sedikit lebih utama dari kepentingan kelompok.
9. Kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok.
10. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorang.²⁴

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini jika dipandang dari sudut *management* organisasi merupakan satu sisi yang memberi keuntungan kepada anggota atau bawahan untuk bisa mengembangkan kemampuan pribadinya (mutualisme diri). Namun demikian, di sisi lain juga membawa kerugian, yaitu munculnya penyelenggaraan kegiatan yang cenderung kacau tidak teratur karena tiap anggota atau pejabat bekerja sesuai dengan kehendak dan kebijakannya sendiri-sendiri. Walaupun tipe kepemimpinan ini juga memberi kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam pengambilan kebijakan lembaga, namun pemimpin ini terlalu membiarkannya untuk berbuat atau melaksanakan program sesuai dengan



apa yang dikehendaki. Akhir kondisi semacam ini jelas menjadikan program dan tujuan-tujuan lembaga tidak dapat diketahui tingkat efektivitasnya.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini akan efektif apabila diterapkan dalam proses pembelajaran, di mana dosen diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk memilih dan menggunakan strategi dalam proses pembelajaran kepada mahasiswa. Di samping itu, gaya kepemimpinan ini juga sangat efektif, jika diterapkan kepada mahasiswa untuk menentukan arah, jenis, dan kebijakannya dalam melaksanakan kegiatan kemahasiswaan (sesuai dengan alam dirinya). Pola kepemimpinan ini jika dilihat dari sifatnya, pemimpin ini mempunyai karakter lemah, tidak punya pendirian yang kokoh, tidak dapat mengendalikan anak buah, tidak mampu mengkoordinasikan bawahan, dan tidak bisa menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

Teori Situasional

Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau di ambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota. Pada situasi bawahan itu masih belum tahu banyak dan pengalamannya masih kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi, sedangkan hubungan dengan anggota dibatasi.

Dalam kondisi sebagaimana di atas, pemimpin perlu memberikan penjelasan tentang tugas yang harus dikerjakan oleh anggota secara jelas, terperinci, dan mudah dipahami. Jika hal ini tidak dilakukan (artinya pemimpin membiarkan anggotanya untuk bekerja sendiri tanpa adanya penjelasan tugas) maka tindakan yang dilakukan oleh anggota tidak bisa terarah dan cenderung keluar dari tujuan yang telah ditetapkan. Tindakan pemimpin yang seperti ini jelas membuang-buang tenaga, waktu, dan biaya yang ada.

Apabila situasi atau kondisi anggota dalam keadaan cukup baik, sudah terbiasa bekerja dalam organisasi, pemimpin masih tetap perlu memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hanya saja pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang lebih baik, dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun (misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat).

Menurut Fred E. Fiedler sebagaimana dikutip oleh Mamduh M. Hanafi²⁵ dikatakan bahwa ada tiga dimensi kritis yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.

1. Kekuasaan posisi (*power position*). Dimensi ini menjelaskan kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.
- 2). Struktur Pekerjaan. Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur



pekerjaan tersebut jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

- 3). Hubungan antara pemimpin–bawahan. Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara bawahan dengan pemimpin; apakah bawahan percaya dan menyukai pemimpinnya dan bersedia mengikuti pemimpinnya. Dimensi ini dianggap paling penting karena kedua dimensi sebelumnya, yaitu kekuasaan posisi dan struktur pekerjaan dapat dikendalikan oleh organisasi.

Untuk dapat mengukur efektivitas kepemimpinan menurut Winard²⁶ ada tiga hal yang mempengaruhinya.

- a. Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin.
- b. Tingkat sampai di mana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik.
- c. Tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.

Melihat penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional merupakan tipe kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan atau dipakai oleh seorang yang menjadi pemimpin pada semua level atau tingkatan. Dengan kepemimpinan situasional ini pemimpin dapat bertindak atau mengambil tindakan tegas jika keadaan memang memerlukannya. Sebaliknya, dalam situasi tertentu pula pemimpin dapat menggunakan tipe yang demokratis, manakala kondisi anggota baik, teratur, dan dalam kondisi saling mempercayai (tercipta dalam situasi yang kondusif).

Teori kepemimpinan situasional ini mengisyaratkan bahwa untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas kepemimpinan yang efektif, hendaknya pemimpin mampu menyelaraskan tiga hal secara sumultan yang akan mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan seseorang, yaitu kemampuan dan kualitas pemimpin, kondisi/situasi organisasi yang dipimpinnya, serta kemampuan dan kualitas bawahannya.

Dalam masalah pemilihan dan penggunaan model kepemimpinan ini Warren H. Schmidt sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko²⁷ memberikan beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan seperti berikut ini.

- 1). Kekuatan-kekuatan dari dalam diri manajer, yang mencakup: (a) sistem nilai, (b) kepercayaan terhadap bawahan, (c) kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan (d) perasaan aman dan tidak aman.
- 2). Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi: (a) kebutuhan mereka pada kebebasan, (b) kebutuhan mereka pada peningkatan tanggung jawab, (c) apakah mereka tertarik dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan (d) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- 3). Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup: (a) tipe organisasi, (b) efektivitas kelompok, (c) desakan waktu, dan (d) sifat masalah itu sendiri.

Berkaitan dengan masalah efektivitas kepemimpinan ini, menurut Fred E. Fiedler dari University of Illinois sebagaimana dikutip oleh Mamduh²⁸ menyatakan bahwa ada tiga dimensi kritis tentang situasi kepemimpinan.



- a. Kekuasaan posisi (*power position*).
- b. Struktur pekerjaan.
- c. Hubungan antara pemimpin–bawahan.

Menurut Hani Handoko²⁹ agar kelompok itu dapat berfungsi secara efektif, maka pemimpin itu harus melaksanakan dua fungsi pokok; yaitu (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (“*task-related*”) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (“*group-maintenance*”) atau sosial.

Lebih jauh Drucker dalam Fandy Tjiptono menjelaskan bahwa pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) menentukan dan mengungkapkan misi organisasi secara jelas, (2) menetapkan tujuan, prioritas, dan standar, (3) kepemimpinan dipandang sebagai tanggung jawab daripada suatu hak istimewa atau kedudukan, (4) dapat memberikan kontribusi kepada organisasi, (5) memperoleh kepercayaan, respek dan integritas.³⁰

Dari beberapa uraian di atas, dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa, faktor yang turut berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepemimpinan meliputi: (1) kemampuan memotivasi atau menggerakkan bawahan, (2) kemampuan melaksanakan komunikasi secara efektif, (3) kemampuan dalam mengambil keputusan dan pembuatan pedoman kerja, (4) kemampuan dalam menghadapi suatu konflik yang muncul, (5) kemampuan melaksanakan supervisi dan kontrol, dan (6) kemampuan dalam menciptakan suasana yang humanis dan kondusif.

Kesimpulan

Substansi kegiatan pendidikan ialah kegiatan pembelajaran. Ujung tombak keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak bisa dilepaskan keterkaitan antara interaksi guru dengan kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Kecakapan atau kemampuan pemimpin pendidikan (kepala sekolah) dalam membangun semangat guru atau pegawai lainnya tidak lepas dari sifat-sifat dan cara-cara yang ditunjukkan di hadapan mereka. Artinya, sifat-sifat yang baik dan perlakuannya terhadap bawahan atau anggota bagaimanapun sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dirinya dan melaksanakan kepemimpinan di sekolah.

Pemimpin pendidikan pada semua level—baik itu Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, dan para guru wali atau petugas lainnya—hendaknya mampu berperan sebagai EMASLIM yaitu; *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.

Endnote

¹ Karby (1988: 67).

² Sukarto Indra Sukarto, *Administrasi Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 1986), hal. 110.

³ M. Arifin, *Iklim Pendidikan Islam: Suatu Tinjauan Teoretis & Praktis Berdasarkan Pendekatan Onterdiscipliner* (Jakarta: Bina Aksara, 1993), hal. 88.

⁴ James A.F. Stoner, *Manageme* (New York: Prentice Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1982), hal. 468-469.



- ⁵Wayne K. Roy and Cecil G. Miskel (1982: 220).
- ⁶Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1997), hal. 267.
- ⁷Soewarno Handayani, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 1982), hal. 70.
- ⁸(Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan: Teoretis dan Praktis* (Bandung: Remadja Karya, 1986), hal. 192.
- ⁹Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), hal. 365.
- ¹⁰Warren A. Schmidt, *How to Choose a Leadership* (London: Patten, 1973), hal. 3.
- ¹¹Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 65.
- ¹²Alo Liliweri, *Sosiologi*, hal. 269.
- ¹³Panji Anoraga, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), hal. 194.
- ¹⁴Husaini, 1997 : 8.
- ¹⁵Piet Sahertian (1994 : 375).
- ¹⁶Fred Luthan, 1981 : 29).
- ¹⁷Winardi, *Kepemimpinan*, hal. 63.
- ¹⁸Panji Anoraga, *Perilaku*, hal. 196.
- ¹⁹Winardi, *Kepemimpinan*, hal. 376.
- ²⁰Anoraga dan Sri Suyati (1995 : 190-191).
- ²¹Piet Sahertianm (1994 : 376).
- ²²Winardi, *Kepemimpinan*, hal. 64.
- ²³Panji Anoraga, *Perilaku*, hal. 198.
- ²⁴*Ibid.*, hal. 198.
- ²⁵Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, hal. 374.
- ²⁶Winardi, *Kepemimpinan*, hal. 69.
- ²⁷Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE UGM, 1984), hal. 309.
- ²⁸Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, hal. 374.
- ²⁹Hani Handoko, *Manajemen*, hal. 299.
- ³⁰Drucker (hal. 992-122).

Daftar Pustaka

- Afsaneh, Nahavandi. 1997. *The Art and Science of Leadership*. Canada: Prentice-Hall International.
- Anoraga, Panji. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arifin, M. 1993. *Iklim Pendidikan Islam: Suatu Tinjauan Teoretis & Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Jakarta: Bina Aksara.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Mc. Graw. Inc. Inggris: TP.
- Fahrudi, Sukarto Indra. 1986. *Administrasi Pendidikan*. Malang: IKIP Malang.
- Fiedler, F. E. 1997. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Ghisellis, E. 1971. *Exploration in Managerial*. California AS: Talent-Pasific Palisader Good Year.
- Hanafi, Mamduh M. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handayani, Soewarno. 1982. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani. 1984. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Kotter, J. P. 1988. *The Leadership Factor*. New York Simon & Schuster Inc: The Americans.
- Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.



- Owens, R. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Toronto: Alhyr & Bacon.
- Purwanto, Ngalim. 1985. *Ilmu Pendidikan: Teoretis dan Praktis*. Bandung: Remadja Karya.
- Sadler, P. 1997. *Leadership*. London: Kogan Page Limited 120 Pentanville Rood.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Schimedt, W. H. & Tannenbaum. 1973. *Haw to Choose a Leadership*. London: Patterm.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE.
- Stonner J.A.F. 1982. *Management*. New York: Prentice Hall International, Inc, Englewood Cliffs.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.