

HASIL LOKAKARYA MBS D'BATU BANDUNG  
2 – 6 JULI 2013

# **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR BERBASIS SEKOLAH**

## **KERJASAMA**

DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH DASAR  
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
DAN  
UNIVERSITAS NEGERI MALANG

2013

# KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR BERBASIS SEKOLAH

**Penulis**

**Mustiningsih FIP Universitas Negeri Malang**

<p><b>BAGIAN I</b></p> <p><b>PENDAHULUAN</b></p>
--

## **A. Latar Belakang**

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Di satuan pendidikan khususnya di SD, kepemimpinan pendidikan dapat mendatangkan manfaat bagi pencapaian tujuan pendidikan dan bagi sumber daya di SD, termasuk sumber daya manusia dan non manusia. Dengan adanya kepemimpinan diharapkan sumber daya dapat dikelola sehingga dapat dimanfaatkan dengan baik untuk kepentingan optimalisasi tujuan SD dan kesejahteraan sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Ada beberapa prinsip, kompetensi, kualifikasi, persyaratan, dan ketrampilan kepemimpinan yang seharusnya diperhatikan oleh pemimpin di SD dalam menerapkan praktik kepemimpinan di sekolahnya. Disamping itu pemimpin di SD diharapkan dapat memilih gaya, tipe, dan menjalankan peran yang tepat dalam menghadapi bawahan yang memiliki karakteristik beragam. Untuk itu, pemimpin di SD dipersyaratkan memahami, memiliki interpretasi yang positif dan dapat mempraktikkan ilmu kepemimpinan pendidikan dengan baik.

## **B. Tujuan**

Modul ini memiliki beberapa tujuan, yaitu agar peseta Bimtek:

1. Memiliki pengalaman *best practice* kepemimpinan kepala sekolah
2. Memiliki pemahaman materi tentang:
  - a. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif
  - b. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif
  - c. Peran Pemimpin Pendidikan
  - d. Tugas Pemimpin di Sekolah
  - e. Gaya Kepemimpinan
  - f. Tipe Kepemimpinan Pendidikan
  - g. Kompetensi Kepemimpinan
  - h. Pembuatan Keputusan
  - i. Instrumen penilaian
3. Memiliki pengalaman latihan kepemimpinan: Jendela Johari
4. Memiliki pengalaman latihan kepemimpinan: pembuatan keputusan individu dan kelompok
5. Memiliki pengalaman praktik model pembuatan keputusan
6. Memberikan Bimtek kepemimpinan pendidikan berbasis sekolah bagi Tim Pengembang MBS tingkat kabupaten/kota.
7. Mengimplementasikan kepemimpinan berbasis sekolah di lingkungan kerja masing-masing (SD, lembaga pendidikan)

## **C. Ruang Lingkup**

Ruang Lingkup materi modul ini meliputi:

1. Best practice kepemimpinan kepala sekolah
2. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif
3. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif
4. Peran Pemimpin Pendidikan
5. Tugas Pemimpin di Sekolah
6. Gaya Kepemimpinan
7. Tipe Kepemimpinan Pendidikan
8. Kompetensi Kepemimpinan
9. Pembuatan Keputusan
10. Instrumen penilaian kepemimpinan kepala sekolah

11. Latihan kepemimpinan: Jendela Johari
12. Latihan kepemimpinan: pembuatan keputusan individu dan kelompok
13. Praktik model pembuatan keputusan

#### D. Skenario

Waktu 3 X 45 Menit = 135 Menit

No	Langkah	Aktivitas	Waktu (menit)
1	Pendahuluan (15 menit)	1) Ice breaking 2) Perkenalan 3) Tayangan video tentang kepemimpinan atau <i>best practice</i> kepemimpinan kepala sekolah 4) Mengemukakan tujuan Bimtek kepemimpinan pendidikan 5) Mengemukakan langkah-langkah Bimtek	15'
2	Inti (110 menit)	1) Eksplorasi: pengantar materi 2) Brainstorming materi Bimtek: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pengertian Kepemimpinan yang Efektif</li> <li>b) Prinsip Kepemimpinan yang Efektif</li> <li>c) Peran Pemimpin Pendidikan</li> </ol> 3) Latihan kepemimpinan 1 Jendela Johari 4) Brainstorming materi Bimtek: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Tugas Pemimpin di Sekolah</li> <li>b) Gaya Kepemimpinan</li> <li>c) Tipe Kepemimpinan Pendidikan</li> </ol> 5) Latihan kepemimpinan 2 Keputusan Individu dan Kelompok: mendarat di Bulan 6) Brainstorming materi Bimtek: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Kompetensi Kepemimpinan</li> <li>b) Pembuatan Keputusan</li> <li>c) Instrumen penilaian</li> </ol> 7) Latihan kepemimpinan 3: Praktik Model Pembuatan Keputusan	10' 10' 30' 10' 20' 10' 20'
3	Penutup 10 menit	1) Menyimpulkan 2) Umpan balik 3) Tindak lanjut (rencana tindak lanjut)	10'

## BAGIAN II

### MATERI

#### A. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif menurut Siagian (1982) adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional, dan yang tercermin dalam kecekatannya mengambil keputusan. Artinya, pemimpin harus mampu menerobos *lack of urgency* dan *lack of momentum*. Pendapat tersebut dipekuat oleh Maccoby dalam Duniabaca (2011) yang menyebut bahwa pemimpin harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan. Tead dalam Labels (2010) mengemukakan pendapatnya dimana kepemimpinan sebagai perpaduan perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya. Hemhill dan Coon (1995) menyebut bahwa kepemimpinan diartikan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).

Berdasarkan beberapa sumber tersebut, kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian kepemimpinan atau kepemimpinan yang efektif adalah:

- Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional.
- Kepemimpinan sebagai perpaduan perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya.
- Kemampuan pemimpin tercermin dalam kecekatannya mengambil keputusan.

- Pemimpin harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya.
- Pemimpin yang baik adalah yang religius, menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan.

Pandangan lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara interaksi dengan orang-orang lain yang merupakan suatu proses sosial yang mencakup tingkah laku pemimpin yang diangkat (Jenings dalam Suryana, 2010). Sejalan dengan pengertian tersebut, Mastuti (2009) berpendapat bahwa kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Begitu juga pendapat Gordon dalam Labels (2010) yang menyebut bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsualisasikan sebagai suatu interaksi antara seseorang dengan suatu kelompok, tepatnya antara seorang dengan anggota-anggota kelompok. Setiap peserta di dalam interaksi memainkan peranan dan dengan cara-cara tertentu peranan itu harus dipilah-pisahkan dari suatu dengan yang lain. Dasar pemilihan merupakan soal pengaruh, dimana pemimpin mempengaruhi dan orang lain dipengaruhi.

Berdasarkan tiga sudut tinjauan pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung unsur-unsur pengertian sebagai berikut.

- Kepemimpinan adalah cara interaksi dengan orang-orang lain yang merupakan suatu proses sosial.
- Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi;
- Setiap anggota di dalam interaksi memainkan peranan.
- Peranan anggota harus dipilah-pisahkan dari suatu dengan yang lain.
- Dasar pemilihan merupakan soal pengaruh, dimana pemimpin mempengaruhi dan orang lain dipengaruhi.
- Pengaruh pemimpin digunakan sebagai alat mencapai tujuan organisasi.

Tinjauan lain tentang pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh Pamudji dalam Labels (2010) dengan menterjemahkan beberapa kesimpulan pengertian kepemimpinan dari buku *A Handbook of Leadership*, dimana beliau kemukakan bahwa:

- *Leadership as a focus of group process* (kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok).
- *Leadership as personality and its effects* (kepemimpinan sebagai kepribadian seseorang yang memiliki sejumlah perangai (*traits*) dan watak (*character*) yang memada dari suatu kepribadian).
- *Leadership as the art of inducing compliance* (kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham, kesepakatan).
- *Leadership as the exercise of its influence* (kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh).
- *Leadership as act or behavior* (kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku).
- *Leadership as a form of persuasion* (kepemimpinan adalah bentuk persuasi).
- *Leadership as a power relation* (kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan/kekuatan).
- *Leadership is an instrumental of goal achievement* (kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan).
- *Leadership as an effect of interaction* (kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi).
- *Leadership as a differentiated role* (kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan).
- *Leadership as the initiation of structure* (kepemimpinan sebagai awal dari pada struktur).

Secara keseluruhan pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa:

- Aktifitas/proses mempengaruhi orang lain
- Proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang
- Proses memberikan manfaat individu dan organisasi
- Proses mengatur komunikasi
- Proses mempengaruhi budaya organisasi
- Otoritas seseorang dalam membuat keputusan
- Pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi
- Perilaku mengarahkan kegiatan-kegiatan dari kelompoknya
- Upaya pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain
- Perpaduan perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya

- Cara interaksi dengan orang-orang lain yang merupakan suatu proses social
- Melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan
- Kemampuan dan kesiapan seseorang untuk membimbing, mengarahkan dan atau menggerakkan orang-orang lain
- Kemampuan seseorang untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan
- Kemampuan menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional
- Kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi
- Seni mempengaruhi orang lain

## **B. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif**

Dalam mengembangkan sekolah perlu dipahami dan dilaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan secara umum agar kepemimpinan di sekolah menjadi efektif, yaitu:

- konstruktif, artinya kepala sekolah harus mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang;
- kreatif, artinya kepala sekolah harus selalu mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugas;
- partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah;
- kooperatif, artinya mementingkan kerja sama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan;
- delegatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan tugas/ jabatan serta kemampuan mereka;
- integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah;
- rasional dan objektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif;
- pragmatis dalam menetapkan kebijakan atau target, mendasarkan pada kondisi nyata sumber daya yang dimiliki sekolah;
- keteladanan, artinya dalam memimpin sekolah, kepala sekolah dapat menjadi contoh yang baik;

- adaptabel dan fleksibel, artinya kepala sekolah harus dapat beradaptasi dalam menghadapi situasi dan paradigma baru serta menciptakan situasi kerja yang kondusif (Darmono, 2008).

Sapari dalam Suryana (2010) menyatakan bahwa untuk menjadi seorang kepala sekolah yang kreatif harus memahami perihal: 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.

Ke dua, 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, Kepemimpinan Pendidikan 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*.

Ke tiga, 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.

Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Jack Hradesky (1995), dimana 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 teak can accompush assign;*
- *Risk taking ; the willingness to try new method*
- *Decision making*
- *Develompment others ; the ability to create leadership thought and action in your teams, spreading responsibility and credit for work;*
- *Influence of athers;*
- *Communication; the ability to channel your ideas inti action.*

Dengan demikian kepala sekolah perlu: pertama, memiliki kemampuan merumuskan visi dengan berpikir menjangkau ke depan atau merumuskan tujuan jangka panjang secara lengkap. Ke dua, memiliki keyakinan akan klemampuannya untuk mencapai tujuan. Ke tiga, berani mengambil resiko dengan mencoba berbagai teknik atau cara terbaru untuk menghadapi resiko. Ke empat, mampu membuat keputusan dengan metode ilmiah (secara sistematis dan didukung data dan informasi yang lengkap). Ke lima, selalu mengembangkan diri dan mengembangkan SDM lainnya. Disamping itu juga bertanggungjawab terhadap semua kejadian yang ada dalam organisasinya. Ke enam, memberikan pengaruh kepada orang lain (anggotanya dalam kelompok). Tentunya pengaruh yang diberikan adala dalam upaya pencapaian tujuan agar lebih efektif dan efisien. Ke tujuh, kemampuan dalam komunikasi, baik memilih media, pesan dan inti aktifitas dalam komunikasi. Semua ditujukan pada pencapaian tujuan yang lebih tepat dan cepat, dengan sekecil mungkin resiko yang harus ditanggung kelompok/organisasi.

### **C. Peran Pemimpin Sekolah**

Dalam konteks persekolahan, Ubben, Hughes and Norris (2004: 5-7) menyatakan bahwa *"the principal: the leader within the role: (1) developing leadership artistry, (2) clarifying values, (3) leadership as philosophy in action, (4) espoused values and values in use, and (5) leadership from a values perspective.* Secara bebas

dapat diterjemahkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang berperan memimpin dalam:

- mengembangkan seni kepemimpinan,
- mengklarifikasi nilai-nilai,
- menerapkan filsafat,
- menyaring nilai-nilai yang digunakan dan tidak digunakan,
- menjelaskan cara pandang terhadap nilai-nilai tertentu.

Gordon (1990) menyebut bahwa seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambil keputusan (*decision making*)

❖ Peran pertama (interpersonal) meliputi :

- peran *figurehead*: simbol dari organisasi;
- *leader*: berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya;
- *liaison*: menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi.

❖ Peran kedua (pengolah informasi) terdiri dari 3 peran juga yakni:

- *monitor*: memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan;
- *disseminator*: menyampaikan informasi, nilai – nilai baru dan fakta kepada bawahan;
- *spokesman*: juru bicara atau memberikan informasi kepada orang – orang di luar organisasinya.

❖ Peran ketiga (pengambil keputusan) terdiri dari 4 peran yaitu :

- *entrepreneur*: mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi;
- *disturbance handler*: mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun;
- *resources allocator*: mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadwalan, memprogram tugas – tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan;
- *negotiator*: melakukan perundingan dan tawar – menawar.

Wiles and Bondi (1983) mengemukakan sejumlah peran pemimpin yakni:

- |                   |                      |                      |                    |
|-------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| • <i>expert</i> , | • <i>diagnoser</i> , | • <i>observer</i> ,  | • <i>data</i> ,    |
| • <i>linker</i> , | • <i>advisor</i> ,   | • <i>evaluator</i> , | <i>collector</i> , |

- *counselor*,
- *manager*,
- *retriever*,
- *referrer*,
- *instructor*,
- *trainer*,
- *advocate*,
- *confronter*,
- *demonstrator*,
- *modeler*,
- *analyzer*.

Tiga peran utama pemimpin pendidikan menurut Lunenberg and Orstein (2000) yaitu dalam bidang kepemimpinan, managerial, dan kurikulum-pengajaran. Peran kepemimpinan kepala sekolah meliputi: pertama, sebagai kunci dalam membentuk kultur sekolah, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran, moril tinggi, kepedulian, dan memiliki komitmen. Ke dua, kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok, internal dan eksternal sekolah, seperti pengawas dan pengelola pendidikan pusat, dewan sekolah, teman sejawat, orang tua, masyarakat sekitar, guru, siswa, dan kelompok eksternal seperti profesor, konsultan, badan akreditasi, dan sebagainya. Kepala sekolah yang efektif perlu percaya pada kemampuan diri dan mampu mensinergikan persepsi, harapan, maupun kemampuan berbagai kelompok tersebut dapat memberi dukungan terhadap kemajuan sekolah.

Peran manajerial kepala sekolah meliputi: (1) terkait teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian); (2) terkait manusia (*human*), ketrampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral, (3) konseptual (*conceptual*), menekankan pengetahuan dan teknis terkait jasa (atau produk) tentang organisasi. Sergiovanni menambahkan dua area lain manajemen untuk pengurus sekolah, yaitu kepemimpinan simbolis (*symbolic leadership*), tindakan kepala sekolah memberi teladan (model) kepada warga sekolah, dan kepemimpinan budaya (*cultural leadership*), bahwa kepercayaan dan nilai-nilai kepala sekolah merupakan unsur penting. Fullan dan Sarason menambahkan suatu dimensi manajemen sekolah yaitu kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator.

Peran kepala sekolah terkait kurikulum-pengajaran. Bidang kurikulum-pengajaran hendaknya menjadi prioritas kerja utama kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Murphy mengembangkan enam peran kepala sekolah dibidang kurikulum dan pengajaran, yaitu: (1) menjamin kualitas pengajaran, (2) mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, (3) mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran, (4) mengkoordinir kurikulum, (5)

memastikan isi matapelajaran tersampaikan, dan (6) monitoring kemajuan siswa. Menurut Murphy, enam peran tersebut menggambarkan suatu contoh kepala sekolah efektif.

## D. Tugas Pemimpin di Sekolah

Tugas pemimpin pendidikan dibagi ke dalam 10 bidang tugas yang diuraikan berikut.

No	Bidang Tugas	Uraian Tugas
1.	Pemimpin di bidang kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami dan menerima keberadaan filsafat pendidikan dan diterapkan dalam menjalankan keseluruhan sistem sekolah.</li> <li>b. Berusaha mengembangkan dan menggunakan filsafat hidup dan filsafat pendidikan baik secara profesional dan filsafat hidup.</li> <li>c. Mengetahui sumber-sumber material yang dapat membantu meningkatkan pelaksanaan kurikulum.</li> <li>d. Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan masyarakat dan karakteristik peserta didik.</li> <li>e. Mendayagunakan sumber-sumber masyarakat dalam mengimplementasikan kurikulum.</li> <li>f. Mendorong pendekatan eksperimental dalam mengajar dan dalam melaksanakan kurikulum secara menyeluruh.</li> <li>g. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kurikulum dan memberikan kepemimpinan yang positif.</li> </ul>
2.	Pemimpin di bidang pendidik dan tenaga kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menerima dan menghargai individu pendidik dan tenaga kependidikan dengan mengakui karakteristik mereka.</li> <li>b. Memberikan bekal yang dapat mendorong kekuatan, minat dan kecakapan setiap pendidik dan tenaga kependidikan.</li> <li>c. Menghargai adanya kekuatan dan kelemahan pendidik dan tenaga kependidikan dan berusaha mengembangkan kemampuan dan membantu kesulitan mereka.</li> <li>d. Mempraktikkan pendekatan psikologis dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui kerjasama dalam perencanaan, hubungan individual dan kelompok, menciptakan iklim yang kondusif, dan pengorganisasian kurikulum dan sekolah secara menyeluruh dengan cara yang bijaksana.</li> <li>e. Menetapkan dan menerapkan berbagai macam teknik kerjasama bersama antara pendidik, tenaga kependidikan dan pemangku kepentingan.</li> <li>f. Menilai diri sendiri secara obyektif, dan menindaklanjuti sesuai keadaan diri (memperbaiki, mempertahankan atau mengembangkan diri).</li> <li>g. Mengembangkan sensitifitas kepada orang lain.</li> <li>h. Mendorong dan memberikan bimbingan untuk pertumbuhan profesional pendidik dan tenaga kependidikan.</li> </ul>
3.	Pemimpin di bidang hubungan sekolah dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mendayagunakan komite sekolah untuk kesehatan dan kesejahteraan peserta didik.</li> <li>b. Mendayagunakan komite sekolah untuk membantu pendidik dan tenaga kependidikan dalam menentukan, mengembangkan dan memahami tujuan sekolah.</li> <li>c. Meningkatkan partisipasi komite sekolah untuk memecahkan masalah pendidikan di sekolah.</li> <li>d. Mendorong adanya perhatian dan kunjungan orangtua ke sekolah dan kunjungan sekolah kepada orang tua.</li> <li>e. Mengembangkan adanya metode palaporan reguler yang</li> </ul>

		<p>sistematik kepada orang tua tentang perkembangan peserta didik dan perkembangan sekolah.</p> <p>f. Mendayagunakan partisipasi siswa dalam program hubungan dengan masyarakat.</p> <p>g. Mengadakan studi dan mempraktikkan teknik-teknik latihan guru untuk mengembangkan <i>public relation</i>.</p> <p>h. Mendayagunakan orang tua dan warga masyarakat untuk meningkatkan program hubungan sekolah dengan masyarakat.</p> <p>i. Selalu memperbaiki hubungan sekolah dengan masyarakat.</p>
4.	Pemimpin di bidang hubungan guru dan peserta didik	<p>a. Membimbing guru agar memiliki pengetahuan yang cukup tentang perkembangan dan karakteristik peserta didik.</p> <p>b. Mendorong guru agar profesional dalam menyampaikan materi kepada peserta didik.</p> <p>c. Mengusahakan adanya catatan untuk murid, antara lain dengan cara mendorong guru membuat laporan periodik tentang peserta didik.</p> <p>d. Mendorong guru agar memahami sebab dan akibat dalam menghadapi masalah.</p> <p>e. Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah peserta didik dan menganalisis implikasi masalah terhadap konsteks situasi kelompok.</p> <p>f. Mendorong guru-guru untuk menciptakan rencana bersama antara guru dan peserta didik di kelas dalam rangka mengembangkan kepemimpinan peserta didik.</p> <p>g. Memberikan contoh kepada pendidik dan peserta didik tentang hubungan naik, dengan cara membina hubungan baik antara diri kepada sekolah dengan semua warga sekolah (pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik).</p>
5.	Pemimpin di bidang non-pengajaran	<p>a. Menerapkan pendekatan psikologis dalam manajemen individu dan kelompok.</p> <p>b. Mengetahui tugas tiap tenaga pendidik dan kependidikan dengan analisis jabatan/tugas.</p> <p>c. Menyusun kerangka dan saluran komunikasi di sekolah.</p> <p>d. Mengisi waktu luang bersama pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <p>e. Mengelola aktifitas penyusunan jadwal dan berusaha mematuhi jam-jam kerja yang telah disepakati bersama.</p>
6.	Pemimpin di bidang hubungan sekolah dan lembaga di jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	<p>a. Mendalami dan menerima kebijakan, situasi dan kondisi di bawah kendali kementerian pendidikan dan kebudayaan.</p> <p>b. Membuat laporan tentang sekolah kepada dinas pendidikan dan kebudayaan.</p> <p>c. Memahami dan mengimplementasikan saluran yang tepat dalam mengurus administratif sekolah.</p> <p>d. Mendayagunakan pelayanan khusus dari dinas pendidikan dan kebudayaan sebagai suplemen, implemen, dan pengayaan sekolahnya.</p> <p>e. Memberikan masukan dan saran kepada dinas pendidikan dan kebudayaan terkait realisasi tanggungjawab sebagai kepala sekolah untuk membantu dinas pendidikan dan kebudayaan dalam mengembangkan kebijakan dan membuat perencanaan.</p>
7.	Pemimpin di bidang pelayanan bimbingan	<p>a. Membina rasa kekeluargaan dan dialog dengan lembaga-lembaga lain untuk meningkatkan dan mengembangkan kesehatan dan kesejahteraan anak didik.</p> <p>b. Mengerti anak secara keseluruhan dalam hubungannya dengan penyesuaian dan penyelesaian masalah.</p> <p>c. Mendayagunakan berbagai sumber untuk menggali informasi tentang peserta didik.</p> <p>d. Sensitif terhadap kebutuhan peserta didik dan berusaha untuk mawadahi dan memfasilitasinya.</p> <p>e. Menyadari pola karakteristik anak (minat, bakat, kemampuan) dan membantunya untuk menyesuaikan dan mengembangkan belajarnya.</p>

		f. Membantu guru mengumpulkan sumber-sumber data untuk membantu anak mengadakan penyesuaian dan perkembangan anak yang optimal.
8.	Pemimpin di bidang artikulasi dengan sekolah-sekolah lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki tujuan dan sikap profesional terhadap teman sekerjanya.</li> <li>b. Menghargai perbedaan opini dan pandangan yang berbeda.</li> <li>c. Memiliki pikiran yang terbuka dalam memahami peserta didik dan dalam bekerja dengan orang lain, mengerti program sekolah lain dan melihat kaitan program sekolah yang satu dengan lainnya untuk dijadikan bahan pertimbangan pengembangan program sekolahnya sendiri.</li> <li>d. Melibatkan staf dalam menetapkan program dan dalam mengadakan hubungan dengan orang/sekolah lain.</li> <li>e. Mendorong dan menyusun program kunjungan ke sekolah lain.</li> </ul>
9.	Pemimpin di bidang pengelolaan pelayanan, rumah sekolah/dinas dan perlengkapannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengerti jenis pelayanan dan perlengkapan yang berguna dan dibutuhkan.</li> <li>b. Membimbing pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendayagunakan perlengkapan yang ada.</li> <li>c. Membagi-bagi fasilitas secara adil dan bijaksana.</li> <li>d. Memberikan fasilitas perlengkapan kepada guru-guru agar dapat bekerja dengan optimal.</li> <li>e. Mendorong kelanjutan eksplorasi tentang berbagai pelayanan baru dan yang lebih baik.</li> <li>f. Membina kejujuran para guru dan tenaga kependidikan untuk menentukan fasilitas dalam pelaksanaan tugas.</li> <li>g. Mengajukan usul pemenuhan kebutuhan fasilitas sekolah kepada atasan.</li> </ul>
10.	Pemimpin di bidang pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengorganisasikan sekolah untuk memainkan fungsi dan peranannya demi pertumbuhan peserta didik dalam belajar.</li> <li>b. Bekerjasama dalam perencanaan dan pengorganisasian dengan staf agar pendayagunaan personil dapat efektif dan efisien.</li> <li>c. Membina fleksibilitas organisasi.</li> <li>d. Merealisasikan tanggungjawab untuk membuat keputusan dalam berbagai situasi.</li> <li>e. Mengusahakan organisasi untuk meningkatkan kesehatan mental dan stabilitas emosional dari keseluruhan personel sekolah.</li> </ul>

## E. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Hariman (1995), dan Salazar (2009): *“leadership style refers to a leader's behavior. It is the result of the philosophy, personality, and experience of the leader”*. Jika diartikan gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang dihasilkan dari filosofi, kepribadian dan pengalaman pemimpin. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan bahwa: *“leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people”* (Kurt Lewin, 1939). Diterjelaskan secara bebas dimana gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memberikan perintah, mengimplementasikan rencana dan memotivasi anggotanya. Suryana dalam Direktori UPI (2010) menyatakan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin

memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya (*style*) adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

## 2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Salah satu pakar menyatakan bahwa terdapat 3 gaya dasar kepemimpinan, yakni:

(1) *participative leadership* (leader is responsible for taking the final decision, he is open for suggestions from team members, which can influence the decision); (2) *autocratic leadership* (the leader solely carries out the decision-making process, very suitable method for managing team members who require close supervision to get the work done and (3) *laissez faire leadership* (the leader leaves it on the team members to do the work which they are supposed to, this is a good style to be implemented if the members are skilled enough and understand their responsibilities properly) (Rampur, 2011).

Selain ketiga gaya tersebut, gaya lainnya meliputi:

- *Charismatic leadership: the leader puts in energy and enthusiasm into the project of the team. He does motivate and helps employees; though he may, at times, tend to boast much about his leadership skills and capabilities.*
- *Bureaucratic leadership: leader is one who makes sure that the standard procedures of the process is followed by the team members. This style rules out the scope for trying out new problem solving methods and enhancing the project performance.*
- *Relation-oriented leadership: also referred to as people-oriented style. In this corporate leadership style, the leader tries his best to support and mentor the team members, which in turn turns out to be beneficial for the project.*
- *Servant leadership: the leader is not officially intended to act as a leader. He is just an informal leader who takes one step forward on behalf of his team members. He takes decisions collectively by consulting with his colleagues.*
- *Transformational leadership: this is a good leadership style that is suitable for any work environment. In transformational leadership, the leader provides motivation to his team, to perform tasks for the on-time deliverable of the project.*
- *Task-oriented leadership: leader is usually known for only focusing on what his team has to achieve. Though, unlike in autocratic leadership, he might understand the needs and welfare of the team members.*
- *Transactional leadership: this is a somewhat direct kind of effective leadership. It includes a direct authority given to the leader with regards to punishing and rewarding team members, owing to the results of the project.*
- *Situational leadership: as the name suggests, situational leadership is not associated with any kind of style. It is adopted when a leader*

*changes types of leadership styles in order to get the work done considering the situation.*

Johannsen (2011) menyebut ada 16 *major leadership styles*, yaitu:

- a. *The autocratic leadership style*, yang bercirikan feodal, kontrol yang ketat, tidak memberi toleransi terhadap pendapat anggota, dan disebut juga *authoritative* (menurut Kurt Lewin).
- b. *The charismatic style*, sering dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional, dan pemimpin penuh charisma.
- c. *The coaching style of leadership*, dimana pemimpin memiliki kemampuan yang unik untuk mengajar dan melatih.
- d. *Cross-cultural leadership*, dimana pemimpin menyesuaikan kepemimpinannya pada budaya yang berbeda-beda, baik budaya lokal organisasinya maupun budaya nasional.
- e. *Emergent leadership*, yakni pemimpin siap menerima anggota atau atasan baru.
- f. *The exchange style*. Perubahan yang terjadi dalam organisasi disikapi oleh pemimpin, baik yang datangnya berasal dari pemimpin, anggota, heirarkhi, atau status. Pemimpin tahu bagaimana cara mengembangkan, membangun atau merubah organisasinya.
- g. *The laissez faire leadership style*, bercirikan lepas tangan (*hands off*), diterapkan pada bawahan yang *have highly trained, highly motivated and direct reports*.
- h. *Situational leadership*. Pada tahun 1950-an *management theorists from Ohio State University and the University of Michigan* mempublikasikan hasil studi berkelanjutan tentang orientasi gaya kepemimpinan antara berorientasi tugas atau hubungan manusiawi. Hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin cenderung tidak memiliki satu dominasi gaya. Pemimpin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Hal ini banyak terdapat pada ulasan Hershey and Blanchard's tentang *model of Situational Leadership*.
- i. *Strategic leadership*. Dipraktikkan bagi kalangan militer, misal *US Army* dan *US Air Force*.
- j. *Team leadership*. Pada kegiatan supervise diperlukan *team leaders* sehingga diharapkan adanya *effective team leadership*, karena kepemimpinan menunjukkan perubahan kearah kelompok atau tim.

- k. *The transformational leadership style*. Memiliki ciri-ciri: mengacu pada perubahan diri sendiri, orang lain, kelompok dan organisasi; dan adanya perpaduan antara kepemimpinan kharismatik dan visioner.
- l. *Facilitative leadership*. Bercirikan antara lain: sering mengadakan pertemuan, menggunakan komunikasi tidak langsung, dan membantu kelompok dengan mengedepankan konsensus.
- m. *Influence styles*. Perilaku pemimpin berhubungan dengan pengaruh-pengaruh yang diberikan kepada anggotanya. Sebagai contoh untuk menerapkan pengaruh adalah pemberian *punish and reward*.
- n. *The participative leadership style*. Pemimpin kreatif, memiliki performa sebagai anggota tim, dapat memecahkan masalah yang kompleks, mengembangkan kualitas, memahamai kepentingan pengguna, dan kontrol yang sedang/medium.
- o. *Servant leadership style*. Mengedepankan filosofi dan moto lembaga utamanya terkait pelayanan terhadap pengguna.
- p. *Visionary leadership*. Dilandasi filosofi bahwa: "*The Roots of our Problems are: Wealth without work, Pleasure without conscience, Knowledge without character, Commerce without morality, Science without humanity, Worship without sacrifice, Politics without principles*" (Mohandas K. Gandhi). Pemimpin tanggap dan berfikir ke depan (visioner) terhadap perubahan sosial, ekonomi (industri), baik secara nasional maupun global (internasional). Pemimpin menfokuskan pada bagaimana menyikapi terhadap masa depan jika terjadi perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasinya.

Pendapat lain menyatakan ada 10 gaya kepemimpinan (Manktelow & Carlson, 2011), yakni:

- a. *Autocratic leadership*. Cirinya antara lain: kebalikan dari kepemimpinan transaksional, pemimpin memiliki kekuatan absolut, anggota diberikan kesempatan yang sangat minim untuk berpendapat, dan adanya kontrol yang ketat dari pemimpin;
- b. *Bureaucratic leadership*. Cirinya meliputi: *leaders work by the book*, pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya berdasarkan peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan pemimpin memasuki zona aman terhadap resiko (seperti pemakaian pada alat/mesin);
- c. *Charismatic leadership*. Sebagai bagian dari *transformational leadership* karena pemimpin memiliki banyak inspirasi dan antusias terhadap tim dan sangat enerjik

- dalam menggerakkan dan menyikapi masa depan. Pemimpin lebih percaya pada diri sendiri dari pada tim, bertanggungjawab terhadap resiko pekerjaan, memiliki komitmen tinggi, dan tanggungjawab yang besar;
- d. *Democratic leadership or participative leadership*. Pemimpin membuat keputusan akhir, dalam proses pembuatan keputusan melibatkan tim. Pelibatan anggota bisa membuat anggota puas dan dapat pula meningkatkan ketrampilan/kemampuan anggota;
  - e. *Laissez-faire leadership*. Pemimpin cenderung membiarkan anggota. Tipe ini efektif jika ada monitor dari pemimpin, komunikasi timbal balik, dan diterapkan pada anggota yang tinggi komitmen dan tinggi kemampuannya;
  - f. *People-oriented leadership or relations-oriented leadership*. Kebalikan dari *task-oriented leadership*; *leaders are totally focused on organizing, supporting, and developing the people in their teams*; sama dengan *participative style*, pemimpin membangun *good teamwork and creative collaboration*;
  - g. *Servant leadership*. Dicituskan oleh Robert Greenleaf pada tahun 1970-an, yang disamakan dengan kepemimpinan non-formal. Pada kesempatan lain ada pula yang menyebut kepemimpinan demokratis karena melibatkan anggota dalam pembuatan keputusan. Kepemimpinan yang mempertimbangkan nilai-nilai dan idealisme anggota/organisasi, dan situasi anggota/organisasi;
  - h. *Task-Oriented leadership*. Pemimpin menfokuskan pada deskripsi pekerjaan anggota, disebut pula kepemimpinan otokratis, mementingkan peranan, struktur pekerjaan, perencanaan, organisasi dan monitoring;
  - i. *Transactional leadership*. Pemimpin menekankan pada keseimbangan antara kepentingan anggota dan lembaganya;
  - j. *Transformational leadership*. Pemimpin berpikir ke depan, dan memiliki inisiatif terhadap nilai-nilai baru yang mempengaruhi organisasinya.

Dalam dokumen Pusdiklatwas BPKP (2007) dinyatakan bahwa pada awal pemunculan teori kepemimpinan telah diidentifikasi berbagai kondisi para pemimpin hebat. Penampilan fisik, inteligensia, dan kemampuan berbicara di kalangan publik merupakan ciri khas yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pada waktu itu banyak diyakini bahwa orang bertubuh tinggi lebih baik kemampuan memimpinya dibandingkan dengan orang yang bertubuh pendek. Namun belakangan ini telah terjadi pergeseran, cara pandang tidak lagi pada penampilan fisik, melainkan pada gaya kepemimpinan. Griffin dan Ebert mengemukakan 3 (tiga)

gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya otokratik (*autocratic style*), (2) gaya demokratik (*democratic style*), dan (3) gaya bebas terkendali (*free-rein style*).

Pemimpin dengan gaya otokratik pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing. Gaya otokratik ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi *trouble maker*, gaya kepemimpinan otokratik sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

Pemimpin dengan gaya demokratik pada umumnya meminta masukan kepada para bawahan/stafnya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, namun pada akhirnya menggunakan kewenangannya dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, seorang manajer teknik di bagian produksi melontarkan gagasannya terlebih dahulu kepada kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut untuk mendapatkan tanggapan dan atau masukan sebelum mengambil keputusan.

Pemimpin dengan gaya bebas terkendali pada umumnya memposisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan gaya ini seorang pemimpin lebih menekankan kepada unsur keyakinan bahwa kelompok pekerja telah dapat dipercaya karena seringnya menyampaikan pendapat dan gagasannya, telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengetahui bagaimana mengerjakannya sehingga pemimpin hanya tut wuri handayani (*broad based management*).

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang pemimpin sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Situasi di sini meliputi waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan-harapan bawahan, serta kematangan bawahan.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan meliputi:

- Partisipatif
- Otokratis
- Orientasi hubungan
- Transformasional

- Masa bodoh
- Kharismatik
- Birokratik
- Informal
- Orientasi tugas
- Transaksional
- Situasional

### 3. Upaya untuk Menciptakan Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Berikut langkah-langkah untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti diungkapkan Rebecca Hourston, Director of Programs Aspire, sebuah perusahaan di bidang penelitian, seperti dikutip dari *Womensmedia*.

#### a. Berani dan Penuh Percaya Diri

Agar seorang atasan memiliki cahaya yang terang, ia harus memiliki keberanian untuk melakukan sebuah tantangan besar. Saat akan mengambil sebuah tantangan, seorang pemimpin harus berani mengambil risiko dan harus terus berjalan, tak peduli yang dikatakan orang lain. Di sini, karakter yang kuat sangat diperlukan seorang pemimpin. Ia harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi bahwa apa yang akan dilakukannya ialah sesuatu yang benar dan akan mendatangkan sebuah keuntungan bagi perusahaan. Inti dari gaya kepemimpinan ini ialah, jangan pernah takut mengambil risiko dan jangan pernah takut melakukan kesalahan. Untuk memunculkan sifat ini, sebaiknya atasan melakukan evaluasi, hal penting dan menantang apa yang bisa dilakukannya. Selain itu, setiap hari selama satu minggu, buatlah tiga sampai lima hal tentang gaya kepemimpinan yang efektif jika diterapkan, kemudian terapkan gaya tersebut di minggu berikutnya.

#### b. Mempertajam Kekuatan

Seorang ahli di bidang Emotional Intelligence, Daniel Goleman, melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan di 500 perusahaan dan menemukan beberapa tipe kepemimpinan yang menonjol, misalnya melihat jauh ke depan (*visionary*), demokratis, dan senang melatih. Nah, carilah keahlian atau kekuatan Anda dan jadikan hal tersebut sebagai gaya kepemimpinan Anda. Gaya kepemimpinan tersebut nantinya bisa menjadi ciri khas Anda. Gaya tersebut juga menjadi kekuatan yang akan mengantarkan Anda pada kesuksesan karier.

#### c. Padukan beberapa Gaya Kepemimpinan

Meski memiliki ciri khas gaya kepemimpinan, sebaiknya seorang pemimpin juga bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan sekaligus dalam dirinya. Dalam penelitiannya, Goleman juga menegaskan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya memadukan beberapa gaya kepemimpinan pada dirinya karena satu gaya saja tidak pernah cukup mengatasi masalah yang banyak. Jika misalnya seorang atasan pria harus banyak berinteraksi dengan karyawan yang kebanyakan perempuan atau sebaliknya, gunakan pendekatan dengan gaya kepemimpinan yang lembut dan penuh perhatian. Tapi, di saat tertentu gunakan gaya kepemimpinan maskulin yang tegas. Untuk bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan dengan tepat, identifikasi wilayah dan karyawan yang ada di bawah atasan, kemudian carilah gaya kepemimpinan yang tepat untuk dipadukan dengan gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khasnya. Setelah itu, lihat hasilnya dan lakukan evaluasi jika hasilnya belum maksimal.

#### d. Ciptakan Tujuan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, seseorang harus bisa mengomunikasikan tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai timnya. Dengan mengomunikasikan, ini akan membuat bawahan merasa terpacu untuk mencapai target, dan atasan sang pemimpin juga bisa melihat bahwa pemimpin ini bisa membimbing anak buahnya. Untuk bisa menemukan tujuan dan visi yang tepat, pelajarilah semua hal yang terjadi di luar perusahaan. Setelah itu, tentukan tujuan, bangun kerja tim, dan gerakkan mereka semua untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### e. Pemberi Semangat

Pemimpin yang terbaik adalah manusia karena manusia bisa memberikan semangat dan mampu memotivasi karyawannya. Pemimpin haruslah bisa menempatkan dirinya sebagai seorang motivator saat karyawannya menemui halangan. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi setiap karyawannya hingga tiap karyawan bisa memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karena itulah, seorang pemimpin yang baik seharusnya selalu bertanya kepada dirinya sendiri, “apa yang bisa saya berikan kepada tim saya hari ini?”

#### f. Seimbang

Setiap pemimpin harus bisa mengukur risiko yang dihadapinya. Selain itu, ciptakan waktu yang tepat untuk menikmati hidup di luar pekerjaan.

#### g. Menjadi Diri Sendiri

Tak ada yang lebih baik selain menjadi diri sendiri. Karena itulah, jadilah pemimpin yang sesuai dengan kepribadian Anda, jangan berusaha untuk menjadi orang lain yang bukan diri Anda.

### 4. Penggunaan Gaya Kepemimpinan yang Tepat

Nwlink.com. (2011) menyarankan terhadap penggunaan gaya kepemimpinan.

Dinyatakan bahwa:

*A good leader uses all three styles, depending on what forces are involved between the followers, the leader, and the situation. Some examples include:*

- *Using an authoritarian style on a new employee who is just learning the job. The leader is competent and a good coach. The employee is motivated to learn a new skill. The situation is a new environment for the employee.*
- *Using a participative style with a team of workers who know their job. The leader knows the problem, but does not have all the information. The employees know their jobs and want to become part of the team.*
- *Using a delegative style with a worker who knows more about the job than you. You cannot do everything and the employee needs to take ownership of her job! In addition, this allows you to be at other places, doing other things.*
- *Using all three: Telling your employees that a procedure is not working correctly and a new one must be established (authoritarian). Asking for their ideas and input on creating a new procedure (participative). Delegating tasks in order to implement the new procedure (delegative).*

Pendapat lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tergantung pada kondisi anggota. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi.

Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi.

Kecocokan empat gaya kepemimpinan dengan karakteristik bawahan divisualisasikan berikut.

Anggota	Gaya Kepemimpinan
Kompetensi rendah Komitmen tinggi	<i>Directing: structure, control, supervise</i>
Kompetensi sedang Komitmen rendah	<i>Coaching: direct and support</i>
Kompetensi tinggi Komitmen bervariasi	<i>Supporting: praise, listen, facilitate</i>
Kompetensi tinggi Komitmen tinggi	<i>Delegating: turn over responsibility for day to day decision making</i>

## F. Tipe Kepemimpinan Pendidikan

e-USU Repository (2004) menyebut ada 5 tipe kepemimpinan yakni: (1) tipe pemimpin otokratis, (2) tipe pemimpin militeristik, (3) tipe pemimpin paternalistik, (4) tipe pemimpin kharismatis, dan (5) tipe pemimpin demokratis.

### 1. Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

- menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi;
- mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata;
- tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar;
- selalu bergantung pada kekuasaan formal;
- dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman;
- tidak menghargai hak-hak dari manusia.

### 2. Tipe kepemimpinan militeristik, ciri-cirinya meliputi:

- tipe militeristik tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer, tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristik;
- perintah mencapai sebagai alat utama menggerakkan bawahan;
- dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya;

- senang kepada formalitas yang berlebihan;
- menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan;
- tidak mau menerima kritik dari bawahan;
- menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe pemimpin *fathernalistis* bercirikan sabagai berikut.

- bersifat *fathernal* atau kebapakan, menggunakan pengaruh sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan;
- kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimental;
- menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- bersikap terlalu melindungi bawahan;
- jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, karena itu jarang dan pelimpahan wewenang;
- jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi;
- sering menganggap dirinya maha tahu.

4. Tipe kepemimpinan kharismatis , ciri-cirinya terdiri atas:

- pemimpin mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar;
- kebanyakan para pengikut menjelaskan bahwa pemimpin diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*);
- kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan dan sebagainya, tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin kharismatis.

5. Tipe kepemimpinan demokratis, memiliki ciri-ciri:

- dianggap tipe kepemimpinan yang terbaik, karena mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu;
- dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia;
- selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi;
- senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya;
- mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan;
- lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan;

- selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya;
- berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Tim Penatar Pusdiklat BPKP (2007), tipe kepemimpinan dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan yang terbentuk dari tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*task behavior*). Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi gaya kepemimpinan digambarkan berikut:

- S1 *telling (directing/structuring)*;
- S2 *selling (problem solving/coaching)*;
- S3 *participating (developing/encouraging)*;
- S4 *delegating*

S1: *Telling (directing/structuring)*. Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang apa anda harapkan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepada sang pemimpin sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi padanya. Gunakanlah S1 apabila situasi dan bawahan adalah sebagai berikut:

- orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta;
- orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan;
- orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.
- orang yang bekerja di bawah standar yang telah ditentukan.

S2: *Selling (coaching)*. Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan. Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili Tim dari pada pribadi. Kelemahan dari gaya

kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.

Gunakanlah S2 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin;
- orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin;
- orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku;
- orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat bekerja dengan lebih baik.

*S3: participating (developing/encouraging).* Salah satu ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang. Kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk berdiskusi dengan bawahan.

Gunakanlah S3 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja;
- orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan;
- orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.

*S4: delegating.* Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memecahkan permasalahan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan ia akan

mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya itu tugas pimpinan.

Gunakanlah S4 jika situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya;
- orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan;
- orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas;
- orang yang kinerjanya di atas rata-rata para pekerja pada umumnya.

## **G. Kompetensi Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kompetensi**

Elqorni (2008) mengutip beberapa pandangan tentang konsep dasar kompetensi kepemimpinan. Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Konsep mengenai kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan.

Menurut Rotwell, kompetensi adalah *an area of knowledge or skill that is critical for production ke outputs*. Lebih lanjut Rotwell menuliskan bahwa *competencies area internal capabilities that people brings to their job; capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of on the job behaviour*. Spencer (1993) berpendapat, kompetensi adalah *“... an undderlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”*. Senada dengan itu Zwell (2000) berpendapat bahwa *“Competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation, and strategic thinking”*. Beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (*traits*) individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Selain *traits* dari Spencer dan Zwell tersebut, terdapat karakteristik kompetensi

lainnya, yaitu berupa *motives*, *self konsep* (Spencer, 1993), *knowledge*, dan *skill* (Spencer, 1993; Rothwell and Kazanas, 1993).

## 2. Kompetensi Kepala Sekolah di Indonesia

Kompetensi kepala sekolah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Dalam Pasal 1 ayat dinyatakan bahwa: "Untuk diangkat sebagai kepala sekolah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/ madrasah yang berlaku nasional". Dalam Permen tersebut juga dinyatakan ada 5 dimensi kompetensi kepala sekolah, yaitu: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supevisi, dan (5) sosial. Tiap-tiap dimensi kompeensi dijabarkan dalam bentuk standar kompetensi sebagai berikut.

### a. Dimensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

### b. Dimensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. **Dimensi Kewirausahaan**

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. **Dimensi Supervisi**

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. **Dimensi Sosial**

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

## **H. Pembuatan Keputusan**

### **1. Pengertian Pembuatan Keputusan**

Williams (2005) menyatakan bahwa pembuatan keputusan adalah seleksi berbagai alternatif kegiatan untuk memecahkan masalah. Pendapat lain yang hampir sama dikemukakan Steers dalam Muhyadi (1989) yang menyatakan bahwa "*decision making is a process of selecting among available alternatives*". Mann (1975) mengemukakan bahwa pembuatan keputusan pada dasarnya adalah memilih beberapa kegiatan yang sebelumnya melalui seleksi secara khusus beberapa alternatif yang dikerjakan bersama-sama anggota dengan memperhatikan faktor ekstrinsik atau situasi. Dengan demikian beberapa unsur yang terkandung dalam pengertian pembuatan keputusan adalah memilih beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu antara lain untuk memecahkan masalah; melibatkan anggota (dikerjakan bersama-sama anggota); dan memperhatikan faktor lingkungan.

Pengertian pembuatan keputusan yang lebih kompleks dikemukakan oleh Stoner (1982) dimana pembuatan keputusan yaitu proses manusiawi yang disadari dan mencakup fenomena individu dan sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan di antara alternatif, dengan maksud bergerak menuju satu situasi yang diinginkan. Miccrimon dan Taylor dalam Muhyadi (1989) mengemukakan bahwa dalam pembuatan keputusan terdapat proses pemikiran dan tindakan yang menghasilkan pilihan tingkah laku.

Dari beberapa pendapat tentang pengertian pembuatan keputusan, dapat disimpulkan bahwa pembuatan keputusan adalah proses pemilihan alternatif dengan

menggunakan pikiran untuk mencapai kesepakatan dalam kelompok yang kemudian diikuti dengan tindakan pelaksanaan. Dalam pengambilan keputusan juga dimaksudkan untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

## **2. Prinsip-Prinsip Pembuatan Keputusan**

Pembuatan keputusan dalam organisasi pendidikan mempersyaratkan beberapa prinsip sebagaimana pendapat Hoy dan Miskel (1987) yang terdiri atas: (1) memperhatikan morale dan antusiasme anggota; (2) partisipasi dalam pembuatan keputusan berhubungan dengan kepuasan dan profesionalisme anggota; (3) pembuatan keputusan dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan anggota; (4) guru-guru pada dasarnya tidak respek terhadap semua pembuatan keputusan, bahkan sedikit yang perhatian terhadap pembuatan keputusan; (5) partisipasi dalam pembuatan keputusan berhubungan dengan situasi dan kondisi yang ada; (6) peran dan fungsi pembuatan keputusan antara anggota dan administrator tergantung dari sifat masalah yang akan diambil keputusannya; (7) keadaan internal dan eksternal organisasi mempengaruhi tingkat partisipasi anggota dan administrator dalam pembuatan keputusan; (8) jika administrator terlalu membatasi sifat masalah, maka pembuatan keputusan tidak akan berhasil baik; dan (9) pembuatan keputusan yang berhasil baik adalah yang meminimalkan konsekuensi negatif dan memaksimalkan konsekuensi positif.

Mann (1975) menyatakan bahwa pembuatan keputusan harus *rational and reasonable*. Lebih lengkap, prinsip pembuatan keputusan dikemukakan oleh Robbin (2001) yang membedakan prinsip pembuatan keputusan individual dan kelompok. Prinsip pembuatan keputusan individual meliputi: (1) analisislah situasi, (2) menyadari adanya bias, (3) kombinasikan model rasional dan intuisi, (4) jangan berasumsi bahwa pembuatan keputusan cocok untuk semua pekerjaan, dan (5) tingkatkan kreatifitas. Pembuatan keputusan kelompok harus memperhatikan efektifitas kelompok yang terdiri atas: (1) jumlah ide, (2) kualitas ide, (3) tekanan sosial, (4) biaya, (5) kecepatan, (6) orientasi tugas, (7) potensi terjadinya konflik antar pribadi, (8) perasaan pada prestasi, (9) komitmen penyelesaian, dan (10) pengembangan kelompok kohesif.

## **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembuatan Keputusan**

Arroba dalam Abdoez (2010) menyatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi pembuatan keputusan, yaitu: (1) informasi yang diketahui perihal masalah yang dihadapi, (2) tingkat pendidikan, (3) kepribadian, (4) pengalaman hidup terkait dengan permasalahan yang dihadapi (proses adaptasi), dan (5) budaya.

Mann (1975) mengemukakan bahwa pembuatan keputusan dipengaruhi oleh: (1) masalah-masalah kelompok, (2) ciri-ciri khusus yang dipunyai dalam proses pembuatan keputusan, (3) definisi problema yang akan diambil keputusan, (4) kemampuan anggota dalam membantu pembuatan keputusan, (5) struktur nilai, perilaku, (6) kebijakan pemerintah, (7) struktur fungsional, (8) institusi resmi, (9) isi filosofi, dan (10) etika.

Tosi, Mero & Rizzo (2005) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembuatan keputusan antara lain: nilai, sikap, kepribadian, persepsi, dan kepercayaan dari sumber daya manusia; baik dalam perumusan problema, merumuskan tujuan, membuat pilihan alternatif, implementasi dan evaluasi keputusan. Dengan demikian seluruh tahapan proses pembuatan keputusan bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor dimaksud.

#### **4. Model**

Model pembuatan keputusan menurut Robbins (2001) terbagi menjadi 2 golongan besar, yaitu pembuatan keputusan individual dan kelompok.

##### **a. Model Pembuatan Keputusan Individual**

Model pembuatan keputusan individual ada 3 macam, yaitu: rasional, rasional terbatas (*bounded rationality*), dan intuisi.

##### 1) Model pembuatan keputusan rasional

Model pembuatan keputusan rasional memiliki karakteristik yaitu sebagai rujukan terhadap pilihan yang konsisten; memaksimalkan hasil; dan kurang/tidak memperhatikan budaya. Asumsi model ini meliputi: kejelasan masalah, pilihan-pilihan diketahui, pilihan jelas, pilihan konstan, tidak ada batasan waktu atau biaya, dan perhitungan maksimal (memilih alternatif dengan nilai paling tinggi).

Pembuatan keputusan yang optimal hasilnya adalah model rasional, yang mengikuti langkah-langkah: (1) tetapkan pilihan, (2) identifikasi kriteria keputusan, (3) alokasikan bobot pada kriteria, (4) kembangkan alternatif, (5) evaluasi alternatif, dan (6) pilih alternatif terbaik (Robbin, 2001:175; Bazerman, 2004:4).

##### 2) Model Rasional Terbatas

Jika pemimpin menghadapi masalah dan harus mengambil keputusan yang tidak melalui semua langkah pembuatan keputusan rasional, maka digunakan model rasional terbatas (*bounded rationality*). Model rasional terbatas yaitu pembuatan keputusan dimana keputusan akhir menggambarkan satu pilihan yang memuaskan dan bukannya satu keputusan/solusi optimum. Pembuat keputusan memodifikasi model rasional dengan menyederhanakannya.

### 3) Model Intuisi

Model intuisi dikemukakan oleh Joe Garcia. Model pembuatan keputusan intuitif adalah suatu proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang terasing, kadang menggunakan indra ke enam. Dalam model ini bukannya menganggap bahwa model rasional tidak penting, melainkan menganggap bahwa dalam hal-hal tertentu pembuatan keputusan dengan menggunakan intuisi bisa digunakan secara efektif. Antara model rasional dan intuisi saling melengkapi.

Keputusan dengan model intuisi tepat digunakan jika: (1) bila ada ketidakpastian tingkat tinggi, (2) bila hanya sedikit preseden untuk diikuti, (3) bila variabel kurang dapat diramalkan secara ilmiah, (4) bila fakta terbatas, (5) bila fakta tidak menunjukkan jalan untuk digunakan secara tepat, (6) bila data analisis kurang berguna, (7) bila ada beberapa alternatif yang baik/masuk akal yang dapat dipilih, dan (8) bila waktu terbatas dan ada tekanan.

## **b. Model Pembuatan Keputusan Kelompok**

Model pembuatan keputusan kelompok dibagi menjadi 4, yaitu model (1) interaksi, (2) sumbang saran (*brainstorming*), (3) nominal, dan (4) elektronik.

### 1) Model Interaksi

Model pertama yaitu model interaksi kelompok, dimana para anggota berkumpul atau berinteraksi secara tatap muka dalam pembuatan keputusan. Komunikasi dilakukan secara kelompok baik verbal maupun non-verbal.

### 2) Model Sumbang Saran

Kedua, model sumbang saran. Dimaksudkan mengatasi tekanan dalam model interaksi yang menghambat pengembangan alternatif kreatif. Dalam model ini gagasan atau alternatif semuanya didata dan menahan setiap kritik terhadap gagasan atau alternatif yang ada. Implementasi model ini dimana sekelompok orang duduk bersama di sekeliling meja. Pemimpin menyatakan masalah yang akan dibahas atau diambil keputusannya. Anggota bebas memberikan sebanyak mungkin pendapat atau

alternatif, dan tidak diijinkan adanya kritik, dan semua alternatif direkam untuk dibahas. Dalam sesi diskusi peserta disilakan menanggapi berupa sumbang saran sampai pada pemecahan masalah atau keputusan yang baik.

### 3) Model Nominal

Ketiga, model nominal yang membatasi pembahasan atau komunikasi antar pribadi selama proses pembuatan keputusan. Dalam pembuatan keputusan ini, semua anggota membentuk komite tradisional, dimana anggota-anggotanya tetap independen. Langkah-langkah yang digunakan yaitu: (1) anggota melakukan rapat kelompok, namun sebelum diskusi berlangsung setiap anggota secara independen menulis gagasan-gagasan tentang masalah yang dibahas; (2) diberikan waktu istirahat, setelah itu tiap anggota menyajikan satu gagasan kepada kelompok, dan gagasan-gagasan tersebut dicatat (di papan); (3) kelompok membahas gagasan-gagasan untuk memperjelas dan menilai gagasan tersebut; dan (4) tiap anggota secara diam dan independen mengurutkan peringkat gagasan. Keputusan akhir adalah gagasan yang mendapat peringkat tertinggi.

### 4) Model Elektronik

Keempat, model elektronik atau pertemuan elektronik, yaitu memadukan model kelompok nominal dan teknologi komputer yang canggih. Modelnya adalah sekitar 50 orang duduk pada meja yang berbentuk tapal kuda. Di meja hanya ada komputer. Isu disajikan kepada peserta, dan mereka mengetikkan respons mereka ke dalam layar komputer. Gagasan atau alternatif semua anggota diperagakan dalam layar komputer dalam ruangan itu. Keuntungan utama dari model ini adalah bisa anonim, jujur dan cepat.

## 5. Proses Pembuatan Keputusan

Drucker dalam Owens (1987) menyatakan bahwa proses pembuatan keputusan meliputi langkah-langkah: (1) definisi problema, (2) analisis problema, (3) mengembangkan alternatif pemecahan, (4) menentukan alternatif terbaik, dan (5) implementasi kegiatan berdasarkan alternatif terbaik.

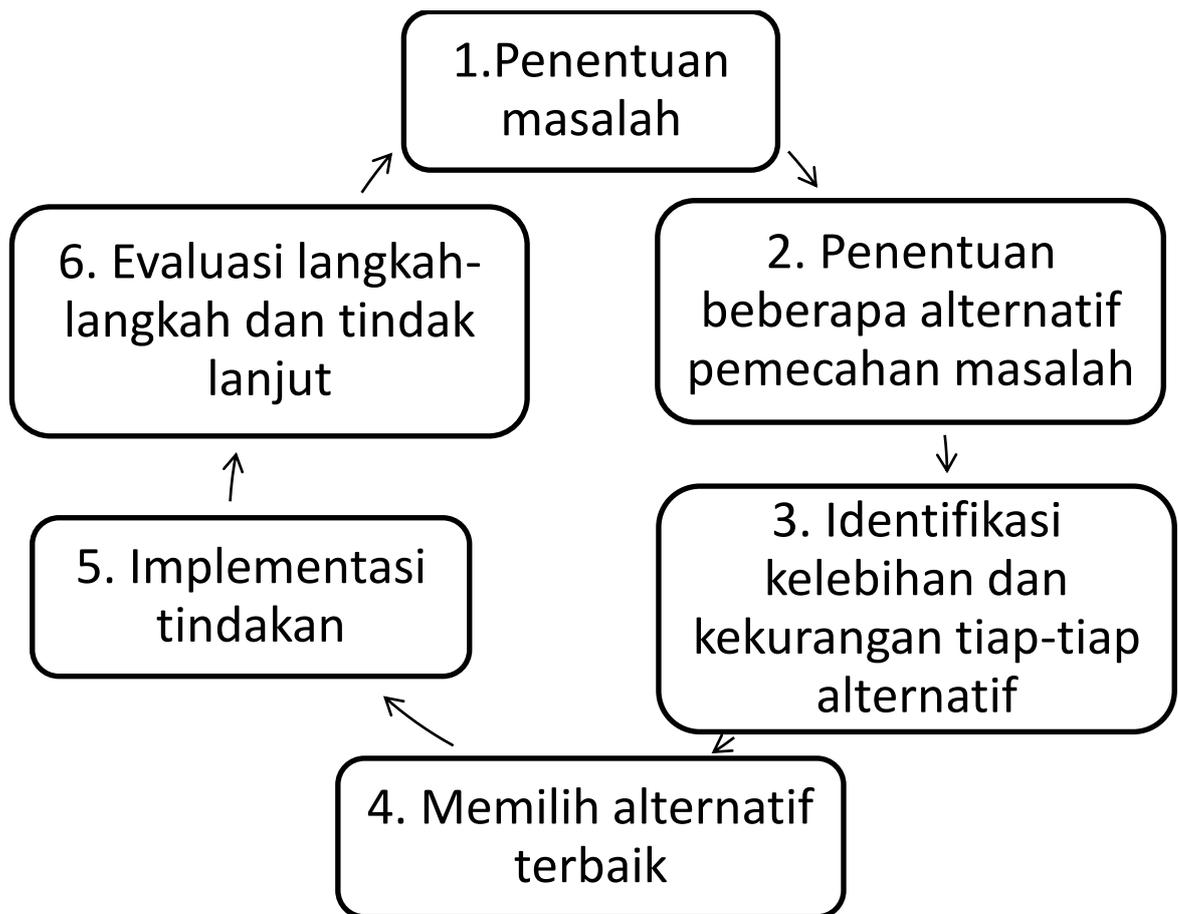
Mintberg, et.al. (1976) berpendapat bahwa langkah-langkah pembuatan keputusan meliputi: (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Drucker (1993): ada 6 langkah pembuatan keputusan yaitu (1) identifikasi

masalah, (2) menganalisa masalah, (3) mengembangkan alternatif pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan menilai hasilnya.

Proses pembuatan keputusan individual dan kelompok melalui langkah-langkah tersendiri. Menurut Robbins (1985) langkah-langkah pembuatan keputusan individual meliputi: (1) menentukan kebutuhan keputusan, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) menentukan alokasi pembobotan kriteria, (4) mengembangkan alternatif, (5) mengevaluasi alternatif, dan (6) menyeleksi alternatif terbaik. Proses pembuatan keputusan kelompok oleh Owens (1987) dikemukakan secara sederhana meliputi langkah: (1) mengidentifikasi dan mendefinisikan problema, (2) mendeskripsikan keterlibatan masing-masing personel dalam pembuatan keputusan, dan (3) mengumpulkan informasi yang terkait dengan pembuatan keputusan.

Robbins (1985) mengemukakan bahwa keputusan kelompok didasarkan atas informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap, keputusan kelompok dapat memperluas penerimaan keputusan, dapat mengembangkan legitimasi, lebih dapat memuaskan semua pihak, pemimpin mempercayai kelompok disamping memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri.

Kesimpulan langkah-langkah pembuatan keputusan meliputi: (1) penentuan masalah; (2) menentukan beberapa alternatif pemecahan masalah; (3) menganalisa kebaikan/kelebihan dan keburukan/kekurangan tiap-tiap alternatif; (4) memilih alternatif terbaik; (5) implementasi tindakan; dan (6) evaluasi langkah-langkah dan tindak lanjut. Langkah-langkah pembuatan keputusan disajikan dalam bentuk gambar siklus berikut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdoez. 2010. *Konsep Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Pendidikan*. Adaptasi dari Materi Pembinaan Profesi Pengawas Sekolah oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, (Online), (<http://www.abdoez.com>), diakses 22 Oktober 2010.
- Bazerman, M. H. 2004. *Judgment in Managerial Decision Making (Sixth Edition)*. United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Darmono, S. B. 2008. *Model Kepemimpinan Pendidikan*, (Online), (<http://gurupinilih.blogspot.com>), diakses 2 Desember 2011.
- Duniabaca. 2011. *Teori Kepemimpinan*, (Online), (<http://duniabaca.com/hakekat-dan-teori-kepemimpinan.html>), diakses 2 Desember 2011.
- Elqorni, M. 2008. *Perkembangan Paradigma Kepemimpinan : Gaya, Tipologi, Model Dan Teori Kepemimpinan*, (Online), (<http://elqorni.wordpress.com>), diakses 2 Desember 2011.
- Gordon, J. R., Mondy, R.W., Sharplin, A., and Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hariman, R. 1995. *Political Style*. Chicago: U of Chicago Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (Third Edition)*. New York: Random House.
- Johannsen, M. 2011. *The Importance of Choosing the Right Leadership Style*, (Online), (<http://www.legacee.com/Info/Leadership/LeadershipStyles.html>), diakses 10 November 2011.
- Labels, A. 2010. *Kepemimpinan*, (Online), (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), diakses 1 November 2011.
- Library USU. 2011. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Online), (<http://library.usu.ac.id>), diakses 2 November 2011.
- Lunenberg, F.C. and Orstein, A.C. 2000. *Educational Administration: Concepts and Practices (3th Edition)*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Manktelow, J & Carlson, A. 2011. *Leadership Styles: Using the Right One for the Situation*, (Online), ([http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_84.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm)), diakses 10 November 2011.
- Mann, D. 1975. *Policy Decision Making in Education: An Introduction to Calculation and Control*. New York: Teachers College Press.

- Mastuti, F. 2009. *Pola Kepemimpinan Organisasi Pendidikan Jawa Tengah ditinjau dari Filsafat Pendidikan menurut Kaplan*, (Online), (<http://eprints.undip.ac.id>), diakses 3 Desember 2011.
- Mintzberg, H. 1975. *The Managers Job: Folklore and Fact*. President and Fellow of Harvard College.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi Teori Struktur dan Proses*. Jakarta: Dirjendikti Depdikbud.
- Nwlink.com. 2011. *Leadership Style*, (Online), (<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>), diakses 11 November 2011.
- Owens, R. G. 1987. *Organizational Behavior in Education (Third Edition)*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Jakarta: Kemdiknas.
- Pusdiklat BPKP.2007. *Kepemimpinan (Edisi Keempat)*. Makalah disampaikan pada Diklat Perjenjangan Auditor Tingkat Ketua Tim di Bogor. Bogor: Pusdiklat BPKP.
- Rampur, S. 2011. *Types of Leadership Styles*, (Online), (<http://www.buzzle.com/articles/types-of-leadership-styles.html>), diakses 11 November 2011.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Salazar, P. J. 2009. *L'Hyperpolitique. Technologies Politiques*. Paris: De La Domination.
- Siagian, S.P. 1992. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: CV Haji Masagung.
- Stoner, J. A. F. 1982. *Management*. New Jersey: Englewood Cliffs, Printice Hall, Inc.
- Suryana, A. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*, (Online), (<http://file.upi.edu/Direktori/FIP>), diakses 2 Desember 2011.
- Tosi, H. L., Mero, N. P., & Rizzo, J. H. 2005. *Managing Organization Behavior (4<sup>th</sup> Edition)*. Florida: Blackwell Publishing.
- Ubben, G.C., Hughes, L. W., and Norris, C. J. 2004. *The Principal: CDreative Leadership for Excellence in Schools (Fifth Edition)*. Boston: Pearson
- Williams, C. 2006. *Effective Management: International Student Edition*. New York: Thomson South Western.

## BAGIAN III

### INSTRUMEN PENGUKURAN KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR

No	Aspek	Kriteria	Keterangan/ Bukti Kegiatan
1.	Pemimpin di sekolah menampakkan beberapa kriteria terkait usaha dan iklim yang kooperatif di sekolah sebanyak: A. 3 – 4 kriteria B. 2 kriteria C. 1 kriteria D. 0 kriteria	Pemimpin di sekolah menampakkan beberapa kriteria terkait usaha dan iklim yang kooperatif di sekolah, yaitu: 1) pemimpin mampu menumbuhkan usaha dan iklim yang kooperatif di sekolah. 2) pemimpin mampu mendorong usaha dan iklim yang kooperatif di sekolah. 3) pemimpin mampu memelihara usaha dan iklim yang kooperatif di sekolah. 4) pemimpin mampu mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif di sekolah.	
2.	Pemimpin di sekolah menampakkan beberapa kriteria terkait ketrampilan kepeimpinan, sebanyak: A. 3 – 4 kriteria B. 2 kriteria C. 1 kriteria D. 0 kriteria	Pemimpin di sekolah menampakkan beberapa kriteria terkait ketrampilan kepeimpinan, yaitu: 1) Pemimpin cepat dan tepat dalam mengambil keputusan. 2) Pemimpin tanggap dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah ( <i>problem solving</i> ). 3) Pemimpin menerima dan dapat menyasraskan keberagaman di sekolah. 4) Pemimpin melakukan pengaturan komunikasi dan interaksi di sekolah.	
3.	Pemimpin menerapkan prinsip sebagaimana kriteria penilaian sebanyak: A. 10 – 13 kriteria B. 7 – 9 kriteria C. 4 – 6 kriteria D. 0 – 3 kriteria	Pemimpin menerapkan prinsip: 1) demokratis; 2) konstruktif (mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang); 3) kreatif; 4) imajinatif (mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugas); 5) partisipatif (mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah); 6) kooperatif (mementingkan kerja sama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan); 7) delegatif (mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan tugas/ jabatan serta kemampuan mereka) 8) integratif (mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah). 9) rasional dan objektif (bertindak	

		<p>berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif).</p> <p>10) pragmatis (dalam menetapkan kebijakan atau target berdasarkan kondisi nyata sumber daya yang dimiliki sekolah).</p> <p>11) keteladanan.</p> <p>12) adaptabel dan fleksibel (dapat beradaptasi dalam menghadapi situasi dan paradig/fenomena baru).</p> <p>13) selalu mengembangkan diri dan mengembangkan SDM lainnya.</p>	
4.	<p>Pemimpin menjalankan peran interpersonal sebanyak:</p> <p>A. 4 – 5 kriteria</p> <p>B. 3 kriteria</p> <p>C. 1 – 2 kriteria</p> <p>D. 0 kriteria</p>	<p>Pemimpin menjalankan peran interpersonal, yang meliputi:</p> <p>1) simbol organisasi;</p> <p>2) berinteraksi dengan bawahan;</p> <p>3) memotivasi;</p> <p>4) menjalin suatu hubungan kerja;</p> <p>5) menangkap informasi untuk kepentingan organisasi.</p>	
5.	<p>Pemimpin menjalankan peran sebagai pengolah informasi sebanyak:</p> <p>A. 3 – 4 kriteria</p> <p>B. 2 kriteria</p> <p>C. 1 kriteria</p> <p>D. 0 kriteria</p>	<p>Pemimpin menjalankan peran sebagai pengolah informasi, yang meliputi:</p> <p>1) memonitor informasi;</p> <p>2) menyampaikan informasi;</p> <p>3) menyampaikan nilai – nilai baru kepada yang memerlukan.</p> <p>4) menyampaikan fakta kepada yang memerlukan.</p>	
6.	<p>Pemimpin menjalankan peran sebagai pengambil keputusan sebanyak:</p> <p>A. 5 - 6 kriteria</p> <p>B. 3 - 4 kriteria</p> <p>C. 1 - 2 kriteria</p> <p>D. 0 kriteria</p>	<p>Pemimpin menjalankan peran sebagai pengambil keputusan, yaitu:</p> <p>1) mendesain perubahan dan pengembangan sekolah;</p> <p>2) mampu mengatasi masalah;</p> <p>3) mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu</p> <p>4) melakukan penjadwalan dan memprogram tugas – tugas bawahan,</p> <p>5) mengesahkan setiap keputusan;</p> <p>6) negosiator.</p>	
7.	<p>Pemimpin menjalankan peran-peran sebagaimana kriteria sebanyak:</p> <p>A. 3 – 4 kriteria</p> <p>B. 2 kriteria</p> <p>C. 1 kriteria</p> <p>D. 0 kriteria</p>	<p>Pemimpin menjalankan peran-peran berikut:</p> <p>1) sebagai ahli/model</p> <p>2) sebagai konselor</p> <p>3) sebagai <i>diagnoser</i>.</p> <p>4) sebagai <i>trainer</i></p>	
8.	<p>Kepala sekolah menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik di bidang-bidang sebagaimana criteria sebanyak:</p> <p>A. 6 – 8 kriteria</p> <p>B. 4 – 5 kriteria</p> <p>C. 2 – 3 kriteria</p> <p>D. 0 - 1 kriteria</p>	<p>Kepala sekolah menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik di bidang:</p> <p>1) kurikulum dan pengajaran</p> <p>2) ekstrakurikuler</p> <p>3) pelayanan bimbingan</p> <p>4) pendidik dan tenaga kependidikan</p> <p>5) hubungan sekolah dan masyarakat</p> <p>6) hubungan guru dan peserta didik</p> <p>7) hubungan sekolah dan masyarakat</p> <p>8) pengorganisasian</p>	
9.	<p>Kepala sekolah menjalankan tugas seperti criteria berikut sebanyak:</p> <p>A. 5 - 6 kriteria</p>	<p>Kepala sekolah menjalankan tugas di bawah ini:</p> <p>1) menjabarkan visi ke dalam misi</p>	

	<p>B. 3 – 4 kriteria C. 1 – 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>target mutu; 2) merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; 3) menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah; 4) membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; 5) bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum; 6) memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah;</p>	
10.	<p>Dalam bidang supervisi pembelajaran, kepala sekolah menjalankan tugas sebanyak: A. 3 – 4 kriteria B. 2 kriteria C. 1 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Dalam bidang supervisi pembelajaran, kepala sekolah menjalankan tugas: 1) merumuskan program supervisi 2) melaksanakan supervisi kontinyu 3) supervisi yang dilaksanakan menggunakan instrumen 4) memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru sekolah</p>	
11.	<p>Kepala sekolah menjalankan tugas-tugas seperti kriteria sebanyak: A. 4 – 5 kriteria B. 3 kriteria C. 1 - 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Kepala sekolah menjalankan tugas-tugas berikut. 1) bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah; 2) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah; 3) berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat; 4) menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik; 5) menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.</p>	
12.	<p>Perilaku kepala sekolah menampakkan upaya seperti dalam kriteria sebanyak: A. 4 – 5 kriteria B. 3 kriteria C. 1 - 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Perilaku kepala sekolah menampakkan upaya: 1) meningkatkan mutu pendidikan; 2) memberi teladan; 3) menjaga nama baik lembaga dan profesi; 4) menjaga nama baik kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya; 5) memelihara, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah; 6) menciptakan dan memelihara program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta</p>	

		<p>didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;</p> <p>7) menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;</p> <p>8) menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan Komite Sekolah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;</p> <p>9) memberi contoh/teladan/ tindakan yang bertanggung jawab.</p>	
13.	<p>Kepala sekolah menerapkan gaya dan orientasi kepemimpinan seperti dalam kriteria sebanyak:</p> <p>A. 3 – 4 kriteria</p> <p>B. 2 kriteria</p> <p>C. 1 kriteria</p> <p>D. 0 kriteria</p>	<p>Kepala sekolah menerapkan gaya dan orientasi kepemimpinan berikut.</p> <p>1) menerapkan salah satu atau beberapa gaya kepemimpinan yaitu partisipatif, otokratis, masa bodoh, kharismatis, birokratik, dan informal;</p> <p>2) penerapan satu atau beberapa gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan, dan peserta didik serta lingkungan sekolah;</p> <p>3) menerapkan salah satu atau beberapa orientasi kepemimpinan yaitu orientasi hubungan, orientasi tugas, transformasional, transaksional, dan situasional;</p> <p>4) penerapan salah satu atau beberapa orientasi kepemimpinan sesuai dengan karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan, dan peserta didik serta lingkungan sekolah</p>	
14.	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi kepribadian sebagaimana dalam kriteria sebanyak:</p> <p>A. 5 – 6 kriteria</p> <p>B. 3 – 4 kriteria</p> <p>C. 1 – 2 kriteria</p> <p>D. 0 kriteria</p>	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi kepribadian berikut.</p> <p>1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah;</p> <p>2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</p> <p>3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah</p> <p>4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah</p> <p>6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p>	
15.	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi manajerial sebanyak:</p> <p>A. kriteria</p>	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi manajerial berikut.</p> <p>1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p>	

	<p>B. 3 – 4 kriteria C. 1 – 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.</li> <li>3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.</li> <li>4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</li> <li>5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</li> <li>6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</li> <li>7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</li> <li>8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.</li> <li>9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</li> <li>10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</li> <li>11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</li> <li>12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.</li> <li>13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.</li> <li>14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</li> <li>15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.</li> <li>16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</li> </ol>	
16.	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi kewirausahaan sebanyak: A. 4 – 5 kriteria B. 3 kriteria C. 1 – 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi kewirausahaan berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;</li> <li>2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif;</li> <li>3) memiliki motivasi yang kuat untuk</li> </ol>	

		<p>sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah;</p> <p>4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah;</p> <p>5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>	
17.	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi supervisi sebanyak</p> <p>A. 3 kriteria B. 2 kriteria C. 1 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi supervisi berikut.</p> <p>1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>	
18.	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi sosial sebanyak:</p> <p>A. 3 kriteria B. 2 kriteria C. 1 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Perilaku pemimpin menampakkan dimensi kompetensi sosial berikut.</p> <p>1) bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah</p> <p>2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>	
19.	<p>Pemimpin dalam membuat keputusan menggunakan beberapa prinsip sebagaimana kriteria, sebanyak:</p> <p>A. 4 – 5 kriteria B. 3 kriteria C. 1 – 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Pemimpin dalam membuat keputusan menggunakan beberapa prinsip yang sesuai, yaitu:</p> <p>1) partisipasi anggota,</p> <p>2) pembuatan keputusan meminimalkan konsekuensi negatif</p> <p>3) memaksimalkan konsekuensi positif,</p> <p>4) memperhatikan sumber daya dari faktor internal dan eksternal.</p> <p>5) menerapkan model individual atau kelompok sesuai sifat masalah dan sumber daya yang dimiliki sekolah.</p>	
20.	<p>Langkah-langkah yang ditempuh pemimpin dalam membuat keputusan sebanyak:</p> <p>A. 4 – 5 kriteria B. 3 kriteria C. 1 – 2 kriteria D. 0 kriteria</p>	<p>Langkah-langkah yang ditempuh pemimpin dalam membuat keputusan meliputi: (1) penentuan masalah; (2) menentukan beberapa alternatif pemecahan masalah; (3) menganalisa kebaikan/kelebihan dan keburukan/kekurangan tiap-tiap alternatif; (4) memilih alternatif terbaik; (5) implementasi tindakan; dan (6) evaluasi langkah-langkah dan tindak lanjut.</p>	

**BAGIAN IV**  
**LATIHAN KEPEMIMPINAN**

**LATIHAN KEPEMIMPINAN 1**

**JENDELA JOHARI**

Nama: .....

A	B	C	ORANG YANG NAMANYA TEREBUT DI ATAS ADALAH SESEORANG YANG
			1. Senang bergurau
			2. Emosional
			3. Serius
			4. Selalu mendukung orang lain
			5. Sering membantah
			6. Santai
			7. Senang bekerja fisik
			8. Tidak dapat menyimpan rahasia
			9. Suka mendengar ucapan orang lain dengan baik
			10. Senang memimpin
			11. Mudah marah
			12. Mementingkan tugas
			13. Sering membuat orang lain senang
			14. Lebih suka menyelesaikan soal sendiri
			15. Sangat taat kepada pemimpinnya
			16. Mementingkan kesejahteraan teman
			17. Sangat percaya kepada orang lain
			18. Berorientasi kepada kepentingan orang lain
			19. Selalu bisa mengatasi kesusulitan
			20. Suka meminta bantuan teman sejawat
			21. Puas dengan pekerjaan orang lain
			22. Senang menasehati orang lain
			23. Suka berkorban untuk orang lain
			24. Mudah mencari teman
			25. Tertutup terhadap orang lain
			26. Senang bekerja dengan orang lain
			27. Berorientasi kepada tujuan
			28. Selal rapi
			29. Mendominasi situasi
			30. Percaya pada diri sendiri
			31. Senang ketenangan
			32. Mawas diri
			33. Tegass terhadap bawahan
			34. Menerima nasib
			35. Berusaha keras mencapai sesuatu

			36. Tidak menyerah pada keadaan
			37. Kras hati
			38. Selalu berhati-hati
			39. Sangat rajin
			40. Susah mengatakan “ tidak”
			41. Mudah kasihan terhadap orang lain
			42. Dapat menyimpan rahasia
			43. Bukan pemalu
			44. Religius
			45. Pendiam
			46. Dapa menegor orang lain yang berbuat salah
			47. Bertindak apapun demi kebenaran
			48. Mau dikritik
			49. Rag-ragu dalam mengambil keputusan
			50. Tidak mudah percaya kepada orang lain

### PETUNJUK PENGISIAN

Nama: .....

1. Hitunglah skor butir pilihan:

P (sifat yang ditandai v oleh tiga orang) = .....

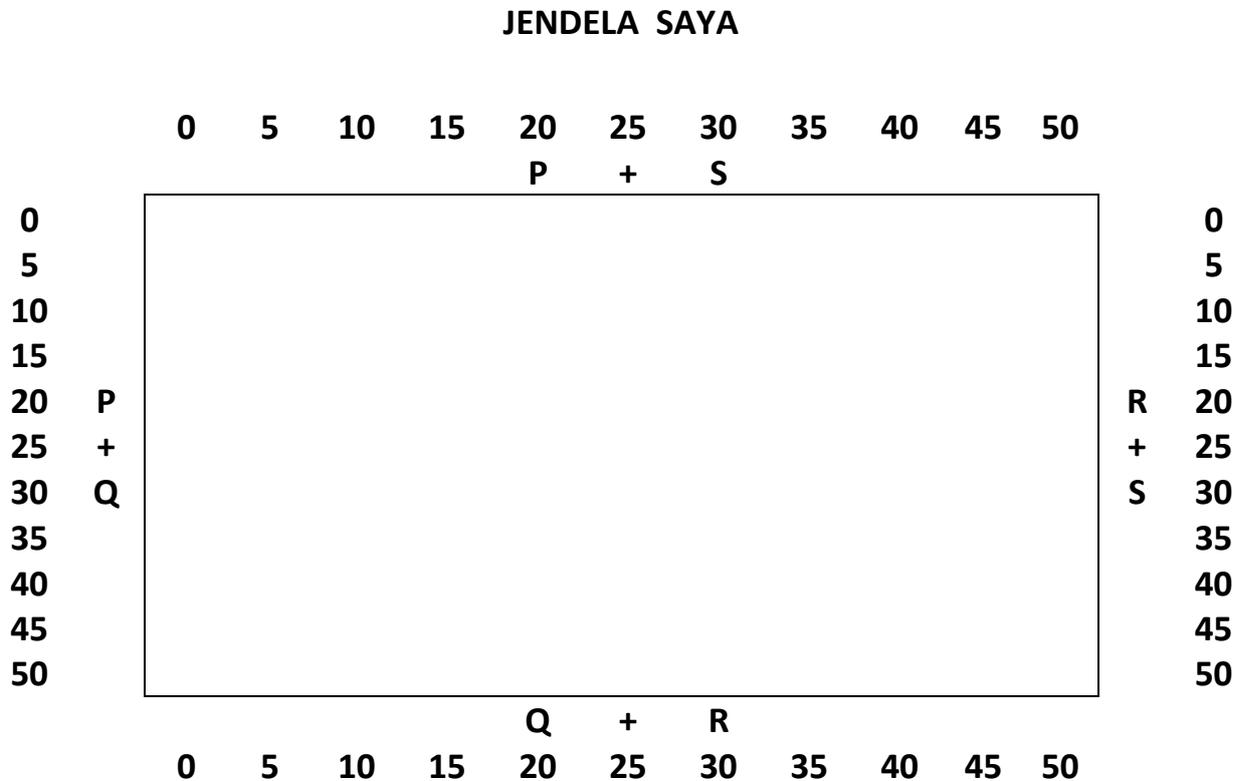
Q (sifat yang ditandai v oleh dua orang) = .....

R (sifat yang ditandai v oleh satu orang) = .....

S (sifat yang tidak ditandai) = .....

2. Jumlahkan skor P + Q, taruh titik skor pada sisi kiri kotak;
3. Jumlahkan skor P + S, taruh titik skor pada sisi atas kotak;
4. Jumlahkan skor Q + R, taruh titik skor pada sisi bawah kotak;
5. Jumlahkan skor R + S, taruh titik skor pada sisi kanan kotak;

**BUAT DAN ISIKAN HASIL PERHITUNGAN SEPERTI PADA GAMBAR BERIKUT!**



**KUNCI JAWABAN JENDELA JOHARI**

<b>A.KACA BENING</b> Saya tahu, orang lain tahu	<b>B.KACA SEARAH</b> Saya tidak tahu Orang lain tahu
<b>C.KACA BERTIRAI</b> Saya tahu Orang lain tidak tahu	<b>D.KACA GELAP</b> Saya tidak tahu Orang lain tidak tahu

**SEBUTAN**

- A. SI DEMOKRAT
- B. SI CEROBOH
- C. SI MISTERIUS
- D. SI PENYU

## LATIHAN KEPEMIMPINAN 2

### Keputusan Individu dan Kelompok

#### Mendarat di Bulan

Anda adalah salah satu awak pesawat ruang angkasa yang sedang melakukan misi penerbangan ke planet bulan. Semua berjalan lancar sampai saatnya anda akan melakukan pendaratan di bulan. Tiba-tiba pesawat anda rusak dan jatuh melenceng sejauh 20 mil dari titik pendaratan yang sudah direncanakan.

Anda sendiri selamat dan tidak menderita cedera apapun, tetapi pesawat anda benar-benar rusak total. Jadi anda sekarang dihadapkan pada masalah untuk diambil keputusannya, bagaimana bisa bergabung dengan pesawat induk yang menanti anda di luar orbit bulan.

Untuk itu hanya ada satu jalan, berjalan kembali sejauh 20 mil ke arah titik pendaratan yang sudah ditentukan dan dari sana anda baru bisa menghubungi pesawat induk agar mengirim pendorong darurat. Lalu anda periksa pesawat pendarat anda yang sudah rusak tadi, siapa tahu masih ada sesuatu yang bisa anda bawa sebagai bekal dalam perjalanan.

Ternyata ada 15 jenis barang yang masih utuh. Di antara kelima belas barang tersebut mana yang paling penting dan harus anda bawa dan mana yang tidak? Caranya adalah dengan memberi nomor urut 1 – 15 pada setiap barang yang menunjukkan prioritas kepentingannya untuk dibawa. Berhati-hatilah memilih karena pilihan anda menyangkut hidup atau mati diri anda sendiri. Di bumi banyak orang yang menantikan kepulangan dan keberhasilan anda!

## INSTRUMEN PENILAIAN PRIORITAS BARANG

Nilai Pribadi	Nomor Urut Keput. Pribadi	Jenis Barang	Nomor Urut Keput. Kelp.	Nilai Kelompok	Kunci Jawaban
		Korek api kotak			
		Sari makanan 1 kaleng			
		Tali nilon sepanjang 35 meter			
		Kain parasut sutra 1 gulung			
		Alat pemanas portable 1 buah			
		Pistol colt FN-35 1 buah			
		Susu bubuk kering 1 kaleng			
		Tagung oksigen 3 buah @ 50 Kg			
		Peta konstelasi bulan 1 set			
		Perahu pelampung karet 1 buah			
		Kompas magnetik 1 buah			
		Air bersih satu tabung isi 5 liter			
		Pistol isyarat 1 buah			
		Kotak PPPK berisi jarum suntik 1 buah			
		Radio gelombang FM bertenaga surya untuk menerima dan mengirim pesan 1 unit			

Catatan: Nilai Minus Diabaikan

## KUNCI JAWABAN

### INSTRUMEN PENILAIAN PRIORITAS BARANG

NILAI PRIBADI	NOMOR URUT KEPUT. PRIBADI	JENIS BARANG	NOMOR URUT KEPUT. KELP.	NILAI KELOM POK	KUNCI JAWAB AN
		Korek api kotak			15
		Sari makanan 1 kaleng			4
		Tali nilon sepanjang 35 meter			6
		Kain parasut sutra 1 gulung			8
		Alat pemanas portable 1 buah			13
		Pistol colt FN-35 1 buah			11
		Susu bubuk kering 1 kaleng			12
		Tagung oksigen 3 buah @ 50 Kg			1
		Peta konstelasi bulan 1 set			3
		Perahu pelampung karet 1 buah			9
		Kompas magnetik 1 buah			14
		Air bersih satu tabung isi 5 liter			2
		Pistol isyarat 1 buah			10
		Kotak PPPK berisi jarum suntik 1 buah			7
		Radio gelombang FM bertenaga surya untuk menerima dan mengirim pesan 1 unit			5

**LATIHAN KEPEMIMPINAN 3****MODEL PEMBUATAN KEPUTUSAN RASIONAL**

1. Tetapkan masalah/perihal yang dibuat keputusannya

.....  
.....

2. Tetapkan tujuan

.....  
.....  
.....  
.....

3. Identifikasi kriteria keputusan

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Identifikasi alternatif keputusan

a. Alternatif pertama:

.....  
.....

b. Alternatif ke dua:

.....  
.....

c. Alternatif ke tiga:

.....  
.....

d. Dst.

5. Evaluasi alternatif

a. Alternatif 1

1) Faktor positif

- .....
- .....
- ....., dst.

2) faktor negatif

- .....
- .....
- ....., dst.

b. Alternatif 2

1) Faktor positif

- .....
- .....
- ....., dst.

2) faktor negatif

- .....
- .....
- ....., dst

c. Alternatif 3

1) Faktor positif

- .....
- .....
- ....., dst.

3) faktor negatif

- .....
- .....
- ....., dst
- .....

d. Alternatif selanjutnya (jika ada)

6. Pilih alternatif terbaik (paling banyak faktor positif dan paling sedikit faktor negatif)

.....

.....

.....

<b>LATIHAN KEPEMIMPINAN 4</b>
-------------------------------

**MODEL PEMBUATAN KEPUTUSAN INTUISI**

- Menggunakan insting/indera ke enam atau berdasarkan feeling
- Data tidak akurat
- Informasi sangat terbatas
- Waktu terbatas
- Ada tekanan

1. Tetapkan masalah/perihal yang dibuat keputusannya

.....  
 .....

2. Tetapkan alternatif pemecahan/keputusan

.....  
 .....  
 .....

3. Pertimbangan-pertimbangan intuisi/feeling

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

4. Tetapkan alternatif terpilih sebagai keputusan/pemecahan masalah

.....  
 .....

## **LATIHAN KEPEMIMPINAN 5**

### **5.1 MODEL PEMBUATAN KEPUTUSAN INTERAKSI KELOMPOK**

Model model interaksi kelompok dilakukan dengan cara para anggota berkumpul atau berinteraksi secara tatap muka dalam pembuatan keputusan. Komunikasi dilakukan secara kelompok baik verbal maupun non-verbal

### **5.2 MODEL SUMBANG SARAN**

Dalam model ini gagasan atau alternatif semuanya didata dan menahan setiap kritik terhadap gagasan atau alternatif yang ada. Implementasi model ini dimana sekelompok orang duduk bersama di sekeliling meja. Pemimpin menyatakan masalah yang akan dibahas atau diambil keputusannya. Anggota bebas memberikan sebanyak mungkin pendapat atau alternatif, dan tidak diijinkan adanya kritik, dan semua alternatif direkam untuk dibahas. Dalam sesi diskusi peserta disilakan menanggapi berupa sumbang saran sampai pada pemecahan masalah atau keputusan yang baik.

### 5.3 MODEL NOMINAL

Langkah-langkah yaitu: (1) anggota melakukan rapat kelompok, namun sebelum diskusi berlangsung setiap anggota secara independen menulis gagasan-gagasan tentang masalah yang dibahas; (2) diberikan waktu istirahat, setelah itu tiap anggota menyajikan satu gagasan kepada kelompok, dan gagasan-gagasan tersebut dicatat (di papan); (3) kelompok membahas gagasan-gagasan untuk memperjelas dan menilai gagasan tersebut; (4) tiap anggota secara diam dan independen mengurutkan peringkat gagasan, dan (5) keputusan akhir adalah gagasan yang mendapat peringkat tertinggi.

### 5.4 MODEL ELEKTRONIK

Model elektronik atau pertemuan elektronik, yaitu memadukan model kelompok nominal dan teknologi komputer yang canggih. Modelnya adalah sekitar 50 orang duduk pada meja yang berbentuk tapal kuda. Di meja hanya ada komputer. Isu-isu disajikan kepada peserta, dan mereka mengetikkan respons mereka ke dalam layar komputer. Gagasan atau alternatif semua anggota diperagakan dalam layar komputer dalam ruangan itu. Keuntungan utama dari model ini adalah bisa anonim, jujur dan cepat.

