**BAB XI**

**MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN**

1. **Pengertian**

Model atau pola adalah kecenderungan perilaku yang sering tampak. Manusia dalam hidupnya dipengaruhi dan mempengaruhi model yang dicontohkan orang lain. Perilaku kepala sekolah merupakan model yang akan ditiru bawahannya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus menjadi teladan bagi bawahannya. Bawahan tidak akan patuh dengan perintah atau himbauan kepala sekolahnya sebelum kepala sekolah memberikan contohnya. Manusia sukses bukan dari apa yang dikatakannya tetapi dari tindakannya termasuk tindakan kepemimpinan. Tindakan kepemimpinan yang cenderung paling sering tampak inilah yang akan menjadi model kepemimpinan kepala sekolah. Sebenarnya ada ratusan model kepemimpinan tetapi model kepemimpinan kepala sekolah yang dibahas pada buku ini dibatasi 14 model yaitu: (1) manajerial, (2) partisipatif, (3) transformasional, (4) *distributed*, (5) transaksional, (6) *postmodern*, (7) emosional, (8) situasional, (9) kontingensi, (10) moral, (11) instruksional, (12) kewirausahaan, (13) Ki Hajar Dewantoro, dan (14) Hasta Brata. Walaupun terdapat 13 model kepemimpinan, tidak ada satupun model kepemimpinan yang terbaik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi karena setiap model memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Uraian ke-14 model kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.

1. **Kepemimpinan Manajerial**

Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang sangat patuh pada sistem, sangat kaku dengan aturan (*managerialsm*), birokratis, hirarkis, dan formalitas. Kepemimpinan manajerial berfokus pada pengelolaan aktivitas yang ada agar kepemimpinan kepala sekolah mencapai sukses daripada kepemimpinan visioner yang bervisi untuk masa depan sekolah yang lebih baik.

Kepemimpinan manajerial berasumsi bahwa fokus kepemimpinan harus pada fungsi, tugas, dan perilaku. Jikalau fokus itu dikerjakan dengan baik maka akan difasilitas. Selain itu, kepemimpinan ini juga berasumsi bahwa perilaku anggota organisasi pada umumnya rasional. Kekuasaan dan pengaruh dialokasikan pada posisi formal secara proporsional pada status posisi pada struktur hierarkhis organisasi (Leithwood et. Al, 1999: 14). Dressler (2001: 175) menyatakan bahwa secara tradisional, peran kepala sekolah sangat jelas yaitu berfokus pada tanggung jawab manajemen. Kepemimpinan manajerial mengasumsikan bahwa fokus pimpinan sebaiknya adalah pada fungsi, tugas, dan perilaku dan jika fungsi-fungsi tersebut berkompentensi, kerja di dalam organisasi akan difasilitasi (Bush, 2008). Caldwell (1992:16-17) menganjurkan bahwa manajer dan pimpinan manajemen sekolah harus dapat mengembangkan dan mengimplementasikan proses siklik yang meliputi tujuh fungsi manajerial, yaitu: (1) pengaturan tujuan. (2) Identifikasi kebutuhan, (3) pengaturan prioritas, (4) perencanaan, (5) Penentuan anggaran, (6) Implementasi, dan (7) Evaluasi.

1. **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang melibatkan semua pihak terkait secara aktif dalam membuat keputusan, dan pemimpin memberi peluang kepada bawahannya untuk menyumbangkan pikiran, waktu, dan tenaga. Kepemimpinan partisipatif mengasumsikan bahwa proses pembuatan keputusan dalam kelompok sebaiknya menjadi fokus utama dalam kelompok. (Leithwood, dkk, 1992: 12).Model ini didukung oleh tiga asumsi, yaitu: (1) pastisipasi akan meningkatkan efektivitas sekolah; (2) partisipasi didukung oleh prinsip demokrasi; (3) diundang oleh kepala sekolah dalam membuat keputusan menimbulkan guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai; (4) dilibatkan dalam membuat keputusan menyebabkan guru dan tenaga kependidikan merasa memiliki keputusan bersama; (5) rasa memiliki menyebabkan guru dan tenaga kependidikan merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan keputusan yang telah dibuat bersama. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam membuat keputusan bersama antara lain adalah: (1) sumbang saran (*brainstorming*), (2) *Focus Group Discussion* (FGD), (3) *Nominal Group Technique* (NGT), dan *Delphy.* Partisipasi dibina dengan cara: (1) mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan; (2) kepala sekolah lebih sering menggunakan kata “kami” daripada kata “saya”; (3) perkuat guru dan tenaga kependidikan dengan membagi kekuasaan dan wewenang; (4) beri peluang guru dan tenaga kependidikan untuk magang dan menjadi pemimpin.

1. **Kepemimpinan Transformasional**

Lihat Bab IX.

1. **Kepemimpinan *Distributed***

Kepemimpinan *distributed* adalah kepemimpinan yang menggabungkan kepemimpinan formal dengan informal, keduanya tidak dapat dipisahkan dan dipertentangkan. Kepemimpinan *distributed* pada dasarnya melibatkan dimensi praktik kepemimpinan vertikal dan horizontal. Kepemimpinan vertikal adalah hubungan kepemimpinan antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan horisontal adalah hubungan kepemimpinan dengan sejawat.

Kepemimpinan *distributed* menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan bukanlah menyederhanakan fungsi pengawas sekolah, kepala sekolah dan wakilnya bekerja di sekolah tetapi pentingnya kualitas hubungan dan interaksi yang terjadi (Alma, 2014). Kepemimpinan *distributed* merupakan cara terbaik memahami pendistribusian praktik terhadap pemimpin, pengikut dalam situasi di sekolahnya dalam kegiatan berbagai kelompok dan individual. Kepemimpinan *distributed* memfungsikan kepemimpinan melampaui pekerjaan sejumlah individu dan penyelesaian tugas melalui interaksi dengan pemimpin (Spillane, 2006). Kepemimpinan *distributed* memperhatikan dua hal yaitu: (1) proses kepemimpinan, dan (2) aktivitas kepemimpinan. Proses kepemimpinan berkenaan dengan, “Bagaimana praktik kepemimpinan terjadi di dalam organisasi?”. Aktivitas kepemimpinan berkenaan dengan, “Bagaimana kepemimpinan ditingkatkan ataudiperluas atau dikembangkan?” Kepemimpinan *distributed* memiliki dua pandangan yaitu: (1) mendisribusikan tugas, dan (2) proses mempengaruhi. Kepemimpinan *distributed* mengundang orang untuk berubah dari birokratik dan pengawasan menuju keterpaduan dan kedinamisan (Haris, 2014).

1. **Kepemimpinan Transaksional**

Lihat Bab IX.

1. **Kepemimpinan *Postmodern***

Kepemimpinan *post modern* adalah kepemimpinan yang fokus pada visi (kepemimpinan visioner). Kepemimpinan yang fokus pada visi selalu mencurahkan segenap pikiran, tenaga, waktu, dan seluruh sumber daya organisasi untuk mewujudkan visi yang telah disepakti bersama untuk dicapai. Kepemimpinan ini menaruh perhatian pada budaya dan lambing-lambang makna yang dibentuk individu atau kelompok. Model ini juga fokus pada intrepretasi dari setiap individu di dalam organisasi. Sashkin & Rosenbach (1998) menyarankan tiga karakteritik personal yang menjadi panduan strategi perilaku pemimpin yaitu: percaya diri, penggunaan kekuasaan, dan kapasitas kognitif.

Keough dan Tobin (2001:2) mengatakan bahwa budaya postmodern saat ini menyelenggarakan keberagaman kebenaran subjektif sebagai pengalaman dan gemar akan kehilangan kekuasaan absolut. Mereka mengidentifikasi empat kepemimpinan postmodern: (1) bahasa tidak merefleksikan kenyataan; (2) kenyataan itu tidak ada; terdapat keberagaman kenyataan; (3) beberapa situasi terbuka untuk beberapa interprestasi; (4) situasi harus dimengerti pada level lokal dengan perhatian khusu pada keberagaman (Keough & Tobin, 2001:11-13). Model postmodern memberikan sedikit petunjuk cara pemimpin untuk mengoperasikan.

Model kepemimpinan *post modern* mengijinkan penggunaan kepemimpinan domokratis yaitu kepemimpinan yang menghargai perbedaan pendapat dengan bawahannya dan kepemimpinan yang memberikan kebebasan berpendapat kepada bawahannya secara bertanggung jawab.

1. **Kepemimpinan Emosional**

Kepemimpinan emosial adalah kepemimpinan yang fokus pada perasaanatau memimpin dengan hati. Gardner (1993) memberikan dua dimensi kepemimpinan emosional: (1) kecerdasan intrapersonal berupa kemampuan memahami dan mengolola diri sendiri, pikiran dan perasaan, kekuatan dan kelemahan, rencana untuk mencapai tujuan pribadi; (2) kecerdasan interpersonal yaitu kemampuan memahami orang lain, menunjukkan empati, menghormati perbedaan individu, dan berinteraksi secara efektif. Kedua dimensi ini disebut kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional lebih menentukan keberhasilan karier seseorang daripada kecerdasan intelektual. Kecerdasan emosional+kecerdasan intelektual+kecerdasan manajrial = kecerdasan kepemimpinan atau efektivitas kepemimpinan (Gill, 2009: 81).

Kepemimpinan ini menerapkan jadilah pemimpin yang pandai merasakan bukan merasa pandai. Asumsi kepemimpinan emosional yaitu: (1) baik bagi pemimpin, baik pula bagi bawahan; (2) jika tindakan kena diri sendiri terasa sakit, jangan lakukan pada oran lain. Temukan suara hati dengan cara: (1) mencocokan, mengkomunikasikan, dan menghidupkan nilai-nilai pribadi kepada bawahan; (2) mengekspresikan nilai-nilai tersebut dengan gaya yang autentik milik Anda; (3) melaksanakan tindakan yang konsisten antara ucapan; (4) akui kontribusi guru dan staf dengan penghargaan bagi yang berprestasi; (5) rayakan nilai-nilai dan keberhasilan dengan menciptakan semangat kolektif***.*** Jika perubahan tidak terjadi dengan cepat, masalahnya terletak pada kurangnya pengakuan kepala sekolah terhadap keberhasilan mereka.

1. **Kepemimpinan Kontingensi**

Lihat Bab IX.

1. **Kepemimpinan Moral**

Kepemimpinan moral bertujuan untuk melayani. Ia lebih cenderung mengembangkan kemampuan orang lain daripada menunjukkan kemampuannya. Kepemimpinan moral adalah kepemimpinan yang memegang teguh etika, dikendalikan oleh idealisme, dan didorong oleh tujuan yang lebih jauh ke depan. Seorang pemimpin moral adalah pemimpin yang tahu mengelola diri, mengendalikan ego, bertindak. Selain itu, ia juga memiliki kemampuan emosi dan sosial yang tinggi. Mereka bekerja untuk menghilangkan rintangan dan terlatih sebagai konsultan yang handal.

Kepemimpinan moral mengasumsikan bahwa fokus utama dalam kepemimpinan sebaiknya pada nilai, kepercayaan, dan etika pimpinan. Kekuasaan dan pengaruh dijabarkan dari konsep defensif dari apa yang benar dan baik (Leithwood dkk, 1999:10).

Kategori kedua dari West-Burnham (1997) adalah kepercayaan moral, kapasitas untuk bertindak dalam suatu cara yang konsisten dengan sistem etika dan konsisten sepanjang waktu. Pemimpin dengan kepercayaan moral adalah seseorang yang dapat: (1) menunjukkan konsistensi sebab akibat antara prinsip dan praktik; (2) menerapkan prinsip ke dalam situasi baru; (3) menciptakan berbagi pemahaman dan kosakata umum; (4) menjelaskan dan menentukan keputusan dalam hal moral; (5) menjaga prinsip sepanjang waktu; (6) menginterprestasikan ulang dan menyatakan kembali prinsip jika perlu (West-Burnham 1997: 241). Kepemimpinan moral dekat dengan kepemimpinan etika. Kepemimpinan etika dipengaruhi oleh: karakter, tindakan, tujuan, kejujuran, kekuasaan, dan nilai-nilai kepemimpinan (Norfhouse (2009).

1. **Kepemimpinan Instruksional**

Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang fokus pada mutu proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru. Manfaat kepemimpinan instruksional yaitu berubahnya pola pikir, rasa, tindak kepala sekolah dari kepemimpinan administratif ke kepemimpinan instruksional, memotivasi dan memfasilitasi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, dan menyadarkan kepala sekolah akan pentingnya kepemimpinan instruksional. **Strategi** kepemimpinan instruksional yaitu: (1) keteladanan; (2) berdialog dengan guru; (3) komunikasi efektif; (4) memfasilitasi guru; (5) supervisi efektif; (6) melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

**Peranan** kepemimpinan instruksional yaitu:(1) mendefinisikan dan mengkomunikasikan misi sekolah,(2) mengkoordinasikan kurikulum, (3) mensupervisi guru, (4) memantau kemajuan siswa, dan (5) memelihara iklim positif dalam kelas (Cunningham & Cordeiro, 2009: 144). **Tanggung jawab** kepemimpinan instruksional yaitu: (1) dukungan, pengevaluasian, dan pengembangan mutu guru sebagai kunci keberhasilan siswa; (2) pengaturan tujuan sekolah untuk kinerja siswa; (3) penggunaan strategi sumber daya yang fokus pada pembelajaran; kemitraan dengan masyarakat, lembaga-lembaga profesi yang relevan, dan universitas untuk pengembangan siswa secara menyeluruh (Anonim, 2012: 19).

**Karakteristik** kepemimpinan instruksional efektif yaitu: (1) memantau kinerja guru terus-menerus; (2) menilai kinerja guru; (3) melaksanakan pendampingan dan pelatihan guru; (4) merencanakan PKB; (5) mengkoordinasikan kerja tim, dan(6) mengkoordinasikan pembelajaran kolaboratif (OECD, 2009). Menurut Sergiovanni (2006: 51), “*Ideally principals should be instructional leaders who focus on improving student achievement*.” (Secara ideal, kepala sekolah harus menjadi pemimpin instruksional yang focus pada peningkatan hasil belajar siswa). Ditambahkan pula oleh Sergiovanni (2006: 51), “*One key development is that to be successful this approach requires that superintendents, too, be instructional leaders*.” (Satu kunci pengembangan adalah mensukseskan pendekatan yang membutuhkan pengawas, juga, yang menjadi pemimpin instruksional). Jadi, baik kepala sekolah maupun pengawas keduanya seharusnya menjadi pemimpin instruksional sehingga mampu meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

1. **Kepemimpinan Kewirausahaan**

Kewirausahaan dalam pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya. Kepemimpinan kewirausahaan adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan sesuatu yang baru secara kreatif dan inovatif untuk mewujudkan nilai tambah (Overton, 2002). KEWIRAUSAHAAN merupakan singkatan dari karakter: Kreatif, Enerjik, Wawasan luas, Inovatif, Rencana bisnis, Agresif, Ulet, Supel, Antusias, Hemat, Asa, Ambisi, Negosiatif. (Anonim 1, 2005). Singkatan ini tampaknya hanyalah mencocok-cocokan belaka, bukan hasil penelitian.

Sebenarnya, masih banyak lagi karakteristik yang harus dimiliki seorang wirausaha seperti jujur, mampu memasarkan, berani mengambil risiko, mampu memanfaatkan peluang bisnis, kerja keras, kepemimpinan, dan sebagainya.Dimensi kewirausahaan yaitu: (1) kualitas dasar (mutu daya pikir, hati, dan fisik); dan (2) kualitas instrumental (penguasaan lintas disiplin ilmu).Kepala sekolahharus memiliki tiga kompetensi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap kewirausahaan. Tidak dimilikinya salah satu dari tiga kompetensi tersebut akan gagal sebagai wirausahawan.

Keterampilanyang dibutuhkan oleh seorang wirausahawan menurut Hisrich & Peters (2002) adalah keterampilan teknikal, manajemen bisnis, dan jiwa kewirausahaan personal. Keterampilan teknikal: menulis, berbicara, mendengar, memantau lingkungan, teknik bisnis, teknologi, mengorganisasi, membangun jaringan, gaya manajemen, melatih, bekerja sama dalam kerja tim (*teamwork*). Manajemen bisnis: perencanaan bisnis, tujuan, pembuatan keputusan, hubungan manusiawi, pemasaran, keuangan, pembukuan, manajemen, negosiasi, dan mengelola perubahan. Jiwa wirausahawan personal: disiplin, berani mengambil risiko, inovatif, berorientasi perubahan, kerja keras, dan visioner.

Kepemimpinan kewirausahaan adalah kepemimpinan TEKNIK yaitu singkatan dari:

T= Terampil konseptual, sosial, dan teknikal.

E= Etos kerja, enerjitik, dan empati.

K= Keberanian mengambil risiko bisnis, komunikatif.

N= Negosiasi

I = Inovatif

K = Kreatif

1. **Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara**

Kepemimpinan KI hajar Dewantara atau kepemimpinan pendidikan model Indonesia atau kepemimpinan Pancasila adalah: *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani. Ing ngarso sung tulodo* artinya di depan menjadi panutan (teladan). *Ing madyo mangun karso* artinya di tengah menjadi pemotivator (pembangkit semangat). *Tut wuri handayani* artinya di belakang memandirikan bawahannya.

1. **Kepemimpinan *Hasta Brata***

Dalam kitab Mahabrata dikisahkan Sri Rama ketika menobatkan Wibisono menjadi raja Alengka, ia memberikan ajaran *hasta brata* yaitu delapan petunjuk untuk menjadi raja atau pemimpin yaitu: (1) bumi, (2) *banyu*, (3) *geni,* (4) angin, (5) surya, (6) *candra,* (7) *Kartika,* dan (8) samudra. Bumi artinya sebagai pemimpin harus kuat, adil, tidak pandang bulu, dan tidak pernah mengeluh.

*Banyu* artinya sebagai pemimpin harus turun ke bawah (*blusukan*), menghidupkan bawahannya. Geniartinya sebagai pemimpin harus api yaitu berani memutuskan hukuman kepada siapapun tanpa pandang bulu. Angin artinya sebagai pemimpin harus menyejukkan dan menenteramkan hati bawahannya. Surya artinya sebagai pemimpin harus matahari yaitu mampu membakar semangat juang, semangat kerja bawahannya. *Candra* artinya sebagai pemimpin harus seperti bulan yaitu memberi pencerahan kepada bawahnnya. *Kartika* artinyasebagai pemimpin harus seperti bintang yaitu mampu mengarakan atau memberi petunjuk, menjadi teladan yang akan diikuti bawahannya. Samudra artinya sebagai pemimpin harus visioner, menampung dan menindaklanjuti masukan bawahannya.

1. **Hasil Penelitian**

Penelitian Husaini Usman & Nuryadin Eko Raharjo (2013) menemukan bahwa strategi kepemimpinan pembelajaran adalah: menjadi teladan; melaksanakan pembelajaran di kelas dan luar kelas; mewujudkan kultur sekolah yang kondusif; melaksanakan penguatan kepala sekolah melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

Penelitian yang dilakukan Blasé & Blasé’s (1998) terhadap 800 Kepala Sekolah Dasar Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan Sekolah Menengah Atas di Amerika Serikat menemukan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mengandung tiga aspek yaitu: (1) banyak berdiskusi dengan guru; (2) mendukung pengembangan keprofesionalan guru berkelanjutan; (3) memperkust refleksi guru terhadap proses pembelajaran. peneltian yang dilaksanakan

Southworth’s (2002) terhadap Kepala Sekolah Dasar di Inggris dan Wales menemukan bahwa tedapat tiga strategi khusus dalam meningkatkan proses pembelajaran yaitu: (1) pemodelan (*modeliing*) atau pemberian contoh; (2) pemantauan (*monitoring)*  atau sering dipantau kegiatan di dalam kelas; (3) dialog dan diskusi profesional.

Hasil penelitian Zainal Fanani (2013) menemukan bahwa model asesmen kepemimpinan pembelajaran memiliki empat dimensi dengan 12 indikator telah teruji secara teoritis dan empirik yaitu: visi belajar: (1) visi dan tujuan bersama, (2) komitmen pada mutu pembelajaran, (3) dukungan sumber belajar PKB guru; (1) program pengembangan, (2) *peer teaching*, (3) *peer evaluation*. Supervisi: (pra observasi, observasi, dan (3) pascaobservasi. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru: (1) prapenilaian, (2) penilaiam, dan (3) pascapenilaian.

Penelitian Basilius Redan Werang (2014) menyimpulkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kota Merauke; (2) kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap moral kerja guru SD Negeri di Kota Merauke; (3) kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru guru SD Negeri di Kota Merauke.

1. **Praktik**

Model kepemimpinan pendidikan yang diterapkan di Indonesia adalah model kepemimpinan yang dikembangkan Ki Hajar Dewantoro yaitu *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani.* Cara praktis dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah yaitu: (1) menetapkan visi dan tujuan belajar (mengacu standar kompetensi lulusan); (2) membangun tim kerja yang kuat (termasuk menilai dan meningkatkan kinerja guru); (3) mewujudkan dan mendukung budaya sekolah yang kondusif; (4) mengkomunikasikan visi belajar, mengarahkan cara mencapainya; (5) merekrut, mengembangkan, dan melatih kembali kepala sekolah dan PKB guru; (6) membangun dukungan internal dan eksternal sekolah; (7) memelihara dan tetap fokus pada pembelajaran (melaksanakan supervisi akademik di kelas) (Levin, 2012: 177).

Sekolah-sekolah mulai Taman Kanak-kanak sampai perguruan tinggi cenderung menerapkan model kepemimpinan manajerial daripada model kepemimpinan lainnya. Pada hal tujuan didirikannya sekolah adalah untuk tempat belajar siswa sehingga kepemimpinan yang relatif lebih cocok yaitu kepemimpinan instruksional atau pembelajaran. Akibatnya, pemimpin di sekolah, mulai kepala sekolah sampai rektor cenderung berkepemimpinan manajerial daripada *instructional,* lebih mengutamakan administratif daripada edukatif, lebih berperilaku birokratisk daripada akademik. Pengawas sekolahpun lebih mengutamakan supervisi manajerial daripada supervisi akademik. Kepemimpinan manajerial memang penting, tetapi kepemimpinan akademik lebih penting lagi karena tujuan sekolah yaitu lulusan yang berprestasi akademik tinggi. Akibat diterapkannya kepemimpinan manajerial, maka budaya formalitas lebih penting daripada budaya akademik.

Model kepemimpinan pendidikan kita termasuk unik. Sebagai contoh, untuk lingkungan kepemimpinan pendidikan di pendidikan dasar menengah. Pengangkatannya ada dua kemungkinan: (1) karena prestasi dan/atau tim sukses, dan (2) karena sanksi tidak disenangi bupati/walikota atau korban politik. Jika seseorang sudah menjadi kepala sekolah dan masa jabatannya sudah habis, maka yang bersangkutan tidak mau menjadi guru seperti halnya rektor mau menjadi dosen. Mereka lebih mulia minta pension dini daripada menjadi guru. Untuk lingkungan pendidikan tinggi, seseorang yang sudah menjadi menteri, dirjen, rektor, direktur, pembantu rektor, asisten direktur tidak masalah menjadi dosen jika masa jabatannya sudah habis dan bahkan tidak masalah jika menduduki jabatan yang jauh lebih rendah misalnya rektor menjadi kaprodi; dekan menjadi sekrodi, dan sebagainya.

1. **Kasus**

Kepala sekolah dengan nama samaran Badu berpendidikan S1 Administasi Pendidikan dengan pengalaman kerja sebagai kepala sekolah di SMKN selama enam tahun. Golongan IV/a. Banyak usaha yang sudah dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan hasil belajar siswa misalnya: melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah, mengadakan PKB; memotivasi mengajar guru dengan metode yang kreatif dan inovatif; memotivasi belajar siswa; melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran termasuk buku-buku pelajaran dan media pembelajaran; menertibkan admistarsi pembelajaran. Namun, hasil belajar siswa belum juga meningkat seperti yang diharapkan. Bagaimana solusi kasus tersebut dengan menggunakan teori model kepemimpinan kepala sekolah?

**Kasus di Sekolah Tinggi**

Belakangan ini kita justru mendengar keluhan wisudawan dan mahasiswa baru yang mengantuk mendengar pidato tak menarik. Mereka mengatakan, “Baik rektor, dekan, maupun karya-karyanya ama-sama tak dikenal. Mereka hanya bicara jumlah lulusan.” Kita justru sulit menenukan rektor inspiratif. Semuanya hanya sibuk mengurusi mahasiswa baru, administrasi keuangan, kepegawaian, pemilihan dekan, pengukuhan guru besar, dan turnamen olahraga antar jurusan. Pokok pekerjaannya adalah administratif, rutin, dan membuat laporan. Apakah ini gejala kampus telah dipimpin rektor-rektor administratif yang maaf, miskin daya ungkit pengaruh? Pemimpin seperti ini disebut Maxwell sebagai penjaga kursi yang berada dalam tangga kepemimpinan terbawah (Rhenald Kasali, 2013: 7).

1. **Ringkasan**

Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang sangat kaku pada sistem, aturan, birokratis, hirarkis, dan formalitas. Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang melibatkan semua pihak terkait secara aktif dalam membuat keputusan. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan secara terus-menerus. Kepemimpinan *distributed* adalah kepemimpinan yang menggabungkan kepemimpinan formal dengan nonformal. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana hubungan kepala sekolah dengan guru berdasarkan pada pertukaran beberapa sumber-sumber yang berharga berdasarkan kesepakatan.Kepemimpinan *post modern* adalah kepemimpinan yang fokus pada visi. Kepemimpinan emosial adalah kepemimpinan yang fokus pada perasaan, memimpin dengan hati. Kepemimpinan moral adalah pemimpin yang memegang teguh etika. Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang fokus pada mutu proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru.Kepemimpinan kewirausahaan adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan sesuatu yang baru secara kreatif dan inovatif untuk mewujudkan nilai tambah. Kepemimpinan Pancasila adalah kepemimpinan yang dikembangkan Ki Hajar Dewantara yaitu *ing ngaso sung tulodo, ing mandyo mangu karso, tut wurihandayani. Ing ngaso sung tulodo.* Tidak ada satupun model kepemimpinan yang terbaik untuk diterapan dalam setiap situasi. Setiap model memiliki kelebihan dan kelamahan.

1. **Refleksi**

Sekolah didirikan untuk tempat belajar siswa. Model manakah yang paling cocok diterapkan di sekolah? Pada hal menurut pendapat ahli, tidak ada satupun model terbaik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi.

**DAFTAR PUSTAKA LENGKAP TERDAPAT DALAM BUKU BERJUDUL**

**Manajemen Pendidikan. Pengarang: Husaini Usman. Yogyakarta: Proyek Penulisan Buku/Bahan Ajar Universitas Negeri Yogyakarta (2015)**