**BAB IX**

**KEPEMIMPINAN**

1. **Perbedaan Manajemen dengan Kepemimpinan**

Manajemen berasal dari bahasa Latin, *manus* dan *agree. Manus* berarti tangan,*agere* berarti melakukan. Jika digabung menjadi *managere* yang berarti melakukan dengan tangan atau menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *to manage* yang artinya mengelola (kata kerja), *management* artinya pengelolaan (kata benda), di-Indonesia-kan menjadi manajemen. Manajemen menurut Amstrong (2009: xi), “*The art and science of getting things done.*” (Seni dan ilmu mendapatkan sesuatu yang dikerjakan). *Manager* adalah orang yang melakukan manajemen. *Managerial* adalah hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan (kata sifat). *Managerialsm* adalah paham yang mengutamakan prosedur administratif daripada substantif akademik. Ciri-cirinya yaitu hirarkis, birokratis, dan formalitas. *Managerialist* adalah penganut fanatik *managerialsm.*

1. **Manajemen berbeda dengan Kepemimpinan**

Drucker (1967) menyatakan “*There are is a profound difference management and leadership and both are important. Managers do things right, leaders do the right things.*” (Ada perbedaan yang sangat besar antara manajemen dengan kepemimpinan dan keduanya penting. Manajer mengerjakan sesuatu dengan benar atau efisiensi, pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar atau efektivitas). Pendapat Drucker tersebut didukung oleh pendapat Reddin (1970) yang menyatakan bahwa *manager* fokus pada efisiensi, sedangkan *leader* fokus pada efektivitas.

Manajemen menurut Amstrong berbeda dengan kepemimpinan tetapi saling melengkapi. Amstrong yang menyatakan bahwa kepemimpinan bertanya tentang bagaimana bertentangan dengan Benis (1989) yang menyatakan, “*Managers ask how and when, leaders ask what and why.”*(Manajer bertanya tentang bagaimana dan kapan, pemimpin bertanya tentang apa dan mengapa).

Peters menyatakan bahwa manajemen dengan kepemimpinan harus dipisahkan (Sallis, 2008: 46). Amstrong (2009: 9) menyatakan, “*Management is concerned with the effective use all resources including people, while leadership concentrates on getting the best out of people.”* (Manajemen memperhatikan penggunaan sumberdaya secara efektif termasuk orang, sementara kepemimpinan memperhatikan mendapatkan hasil dari orang-orang terbaik). Jika Amstrong menyatakan manajer berkenaan dengan efektif, maka Drucker menyatakan manajer berkenaan dengan efisiensi. Sharma (2009: 3) menyatakan, “*Leadership and management are often regarded as essentially practical activities.”* (Kepemimpinan dan manajemen sering dipakai sebagai kegiatan praktik yang mendasar). Kepemimpinan dan manajemen sama pentingnya, meskipun kegiatannya berbeda. Manajemen berbeda dengan kepemimpinan (Yukl, 2010 & Bass & Bass, 2011). Perbedaan manajemen dengan kepemimpinan seperti tabel berikut.

**Tabel IX.1 Perbedaan Manajemen dengan Kepemimpinan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Manajemen** | **Kepemimpinan** |
|  |  |
| Menghasilkan keteraturan  Memfokuskan pada perencanaan dan  penganggaran dengan tujuan memperoleh  hasil  Membuat struktur organisasi dan menempatkan  orang pada struktur itu, membuat sistem  untuk menerapkan rencana dengan tepat dan  efisien, merekrut pegawai dan mengorganisasi-  kannya.  Mengorganisasikan dan memerintah | Menghasilkan perubahan  Memfokuskan pada perubahan dengan mengem-  bangkan visi melalui strategi, melakukan  perubahan yang diperlukan untk mewujudkan  visi  Mengarahkan orang melalui komunikasi agar memahami visi dan berkomitmen untuk mencapainya.  Membangun kreativitas dan peningkatan diri |
| Merencanakan dan membelanjakan uang | Mengarahkan karyawan |
| Menjamin terwujudnya rencana dengan control  dan penyelesaian masalah secara formal dan  nonformal  Mengalokasikan dan mengontrol sumber daya  Memfokuskan pada waktu saat ini  Memengaruhi dengan posisi, ganjaran, dan sanksi  Menerapkan hukum, kebijakan, dan aturan.  Menghindari konflik  Menghindari risiko | Memotivasi dan menginspirasi pegawai, memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti berprestasi, rasa  memiliki, pengakuan dan harga diri  Menambah sumber daya sesuai kebutuhan mendatang  Memfokuskan pada waktu yang akan datang  Mempengaruhi dengan keahlian dan hubungan baik  Merekomendasikan kebijakan dan aturan baru.  Mengelola konflik  Menantang risiko |
| Memiliki enam model | Memiliki 10 model |
| Memiliki tiga level: *top, middle, lower.* | Memiliki lima level: *emergent, establish, entry, advance, consultant.* |
|  |  |

1. **Manajemen Bagian dari Kepemimpinan**

Manajemen menurut Hersey dan Blanchard (1996: 79), “*Management a kind of leadership in which the achievement of organizational goals is paramount.*” (Manajemen adalah bagian dari kepemimpinan yang mana pencapaian tujuan organisasi merupakan puncak). Stogdill (1974) menganggap manajemen bagian dari kepemimpinan.

1. **Kepemimpinan Bagian dari Manajemen**

Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen seperti yang dinyatakan Law & Glover (2000: 13), “*Leadership is frequently seen as an aspect of management.”* (Kepemimpinan sering dilihat sebagai salah satu aspek manajemen). Schermerhorn (1996), Dressler (2003), Cascio (2003), Lunenberg dan Irby (2006), Sergiovanni (2006), dan Gibson et al. (2009) memasukkan fungsi fungsi manajemennya yaitu *Planning, Organizing, Leading, and Controlling* (POLD). Banyak ahli manajemen yang memasukkan *directing, leading, motivating, stimulating, staffing* sebagai salah satu fungsi manajemennya.

1. **Manajemen dan Kepemimpinan Tumpang Tindih**

Manajemen menurut Follet (1924), *“How things get done through people.”* (Bagaimana menghasilkan sesuatu melalui orang lain). Pendapat Follet tersebut didukung pendapat Sharma (2009: 2) yang menyatakan menyatakan, “*Managing is maintaining efficiently and effectively current organizational arrangement.”* (Pengelolaan adalah pemeliharaan efisiensi dan efektivitas dari pengaturan organisasi yang ada). Menurut Sharma, manajemen tidak hanya fokus pada efisiensi tetapi juga pada efektivitas. Sebaliknya, pendapat Follet tersebut bertentangan dengan pendapat sebagian ahli manajemen lainnya yang menyatakan bahwa manajemen berkenaan dengan bukan manusia, sedangkan kepemimpinan berkenaan dengan manusia.

Bapak Manajemen Ilmiah, Taylor (1911) dan Gorton et al. (2007) memasukkan *directing* sebagai salah satu dari fungsi manajemennya yang berarti manajemen berkenaan dengan manusia. Demikian pula Amstrong (2009), Lunenburg dan Orstein (2011) memasukkan *motivating* sebagai salah satu fungsi manajemennya. Hal ini berarti manajemen berkenaan dengan manusia.

Sebaliknya, Law dan Clover (2000) menyatakan bahwa telah terjadi perdebatan yang seru tentang perbedaan antara manajemen dengan kepemimpinan, tetapi kedua istilah itu tetap digunakan silih berganti. Law danGlover (2000: 14) menyatakan, “*In reality, the distinctions between management and leadership are a not clearly defined*.” (Dalam kenyataannya, perbedaan antara manajemen dengan kepemimpinan tidak dapat didefinisikan dengan jelas). Pendapat Law & Glover tersebut mendapat dukungan Hughes (2002: 11) yang menyatakan, “*Leadership and management overlap.*” Demikian pula Bush (2009:3) yang menyatakan, “*The concepts of leadership and management overlap.”*(Konsep kepemimpinan dengan manajemen tumpang tindih). Alma (2014: 38) menyatakan, “*Leadership that builds capacity within schools, communities, and system.”* (Kepemimpinan yang membangun kapasitas di dalam sekolah, masyarakat, dan sistem). Pendapat Alma tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan orang tetapi juga bukan orang yaitu sistem. Pada hal sistem adalah urusan *manager.*

Penulis dalam hal ini memilih kepemimpinan bagian dari manajemen dengan alasan teoretis, yuridis, dan empiris sebagai berikut.

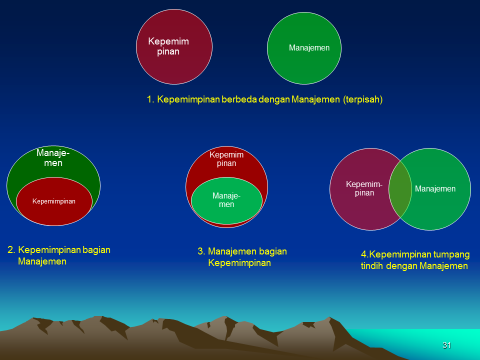
Alasan teoretis: (1) dalam perkembangan teori manajeman ada pendekatan *human relation* yang fokus pada hubungan manusiawi; (2) prinsip manajemen antara lain efektif dan efisien, transparan, akuntabel, dan mandiri; (4) *manager to lead, leader to manage* (Sharma, 2009); (5) manajer yang efektif perlu keseimbangan manajemen dengan kepemimpinan; (6) manajemen dan kepemimpinan tumpang tindah, tetapi untuk menjelaskan perlu dipisahkan; (7) manajemen lebih luas daripada kepemimpinan karena: (a) secara teoretis semua buku manajemen dan administrasi pendidikan yang ditulis Gorton et al., 2007; Sharma, 2009; Lunenberg & Orstein, 2011; Hoy & Miskel, 2013, Macpherson (2014) menjadikan kepemimpinan sebagai subbabnya.

Hampir semua buku manajemen membahas kepemimpinan sebagai subbabnya. Demikian pula buku *School Leadership* &*Administration* (Gorton et al. (2007), *Educational Management* (Sharma, 2009), *Educational Administration* (Lunenburg & Orstein, 2011& Hoy & Miskel, 2013) menjadikan kepemimpinan sebagai subbabnya. Ketiga buku tersebut merupakan buku utama MP atau AP.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya membutuhkan keseimbangan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat seperti yang dinyatakan Sharma (2009: 67), “*Success in organizations requires balance of both leadership and management.”* (Sukses dalam organisasi membutuhkan keseimbangan keduanya yaitu kepemimpinan dan manajemen). Ditambahkan pula oleh Sharma (2009: 94), “*For an educational administrator, balancing responsibilities between leadership and management is key*.” (Untuk seorang administrator pendidikan, keseimbangan tanggung jawab antara kepemimpinan dan manajemen adalah kunci keberhasilan).

Alasan yuridis, dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan disebutkan bahwa subkompetensi memimpin bagian dari kompetensi manajerial. Alasan praktis semua prodi MP atau AP menjadikan kepemimpinan sebagai salah satu mata kuliahnya dan dalam borang akreditasi disebutkan bahwa kepemimpinan sebagai salah satu butir pengelolaan prodi.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa: (1) manajemen beda dengan kepemimpinan; (2) kepemimpinan bagian dari manajemen; (3) manajemen bagian dari kepemimpinan; (4) manajemen dan kepemimpinan tumpang tindih. Gambar posisi manajemen dengan kepemimpinan seperti Gambar IX.1.



**Gambar IX.1 Posisi Manajemen dengan Kepemimpinan**

1. **Pengertian Pemimpin, Pimpinan, dan Kepemimpinan**

Setiap manusia adalah pemimpin dan setiap pemimpin diminta pertanggungjawabannya. Kepala sekolah diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya kepada atasannya. Setiap manusia adalah pemimpin minimal memimpin dirinya sendiri. Oleh sebab itu, kepemimpinan adalah urusan setiap orang (*leadership is everybody’s business*). **Jika Anda ingin sukses, maka Anda harus memiliki keterampilan kepemimpinan**. Agar Anda mampu bersaing di abad 21, maka Anda harus memiliki 21st *Century Skill* yaitu: (1) *leadership,* (2) *digital literacy,* (3) *communication,* (4) *emotional intelligence,* (5) *entrepeneurship,* (6) *global citizenship*, (7) *problem solving*, dan(8) *team-working* (Person-*Learning Curve Report,* 2014). Berdasarkan Person-*Learning Curve Report,* 2014, tampak bahwa *leadership* menduduki urutan pertama yang bermakna bahwa kepemimpinan adalah keterampilan penting yang perlu dimiliki setiap orang yang ingin sukses dalam penghidupan dan kehidupannya ditinjau dari teori kepemimpinan..

Kepemimpinan merupakan objek dan subjek yang menarik dan tidak membosankan untuk dipelajari, diteliti, ditulis, didiskusikan, dan direfleksikan baik oleh orang awam, akademisi, maupun praktisi karena kepemimpinan memiliki aspek dinamis yang terkandung di dalamnya. Kepemimpinan merupakan *art and science.* Kepemimpinan sebagai *art* karena setiap orang mempelajari teori kepemimpinan yang sama, tetapi dalam penerapannya atau praktiknya menggunakan cara atau seninya masing-masing. Kepemimpinan sebagai *science* karena dapat dipelajari dan diajarkan.

Posisi kepemimpinan dalam fungsi manajemen erat kaitannya dengan fungsi manajemen, *leading* dan *directing.* Kepemimpinan (*leadership*) berasal dari memimpin (*lead*). Kata *lead* berasal dari kata Anglo Saxon yang artinya jalur perjalanan kapal yang mengarahkan pelaut. Kata *leader* digunakan pada awal tahun 1300-an. Cowley (1920) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang berhasil mengumpulkan orang lain untuk mengikutinya. Bush (2008:4) menyatakan, “Pemimpin adalah orang yang menentukan tujuan-tujuan, memotivasi, dan menindak bawahannya.” Pemimpin adalah orang yang memimpin, memberdayakan bawahannya, mewakili sekolah, mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi bawahannya.

Seseorang pemimpin dipilih karena ia memiliki kelebihan tertentu di kelompoknya dan mendapat kepercayaan atau amanah dari bawahannya. Pemimpin dipercaya karena kejujurannya. Bawahan sulit percaya kepada pemimpinnya jika tidak memiliki kejujuran yang telah teruji atau terbukti. Sekali seseorang berbuat tidak jujur atau berbohong, seumur hidup orang tidak akan percaya.

Pemimpin bersifat formal dan informal. Pemimpin formal ialah pemimpin yang diangkat dengan Surat Keputusan (SK). Pemimpin nonformal ialah pemimpin yang diangkat kelompoknya tanpa SK. Pemimpin nonformal dapat pula terjadi dengan mengangkat dirinya sendiri secara suka rela pada saat-saat genting atau darurat. Pimpinan adalah posisi atau jabatan, orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi. Kepala sekolah (*principal* atau *head master*) adalah orang yang menduduki jabatan tertinggi di sekolahnya. Hal-hal yang berkenaan dengan kepala sekolah disebut *principalship* atau kekepalasekolahan.

Kata *leadership* muncul tahun 1700-an. Sejak 1993, terdapat 221 definisi kepemimpinan yang ditulis dalam 587 publikasi. Pada tahun 2005, Amazon.com telah mendaftar 18.299 buku kepemimpinan. *Google Schoolar* mendaftar 16.800 buku kepemimpinan dan sekitar 386.000 kutipan kepemimpinan (Bass & Bass, 2011). Kepemimpinan didefinisikan orang sesuai sudut pandang masing-masing. Meskipun sudah banyak definisi kepemimpinan tetapi tidak satupun memuaskan semua orang.

Pada tahun 1920-an, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama (Gill, 2009). Definisi ini adalah definisi yang paling lama dan menjadi dasar bagi definisi kepemimpinan berikutnya. Stogdill (1974) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: (1) titik fokus proses kelompok, (2) kepribadian dan pengaruhnya, (3) seni agar bujukan dipenuhi, (4) latihan mempengaruhi, (5) tindakan atau perilaku, (6) bentuk membujuk, (7) kekuatan hubungan, (8) instrumen mencapai tujuan, (9) suatu pengaruh interaksi, (10) suatu perbedaan peran, dan (11) inisiasi struktur. Definisi kepemimpinan menurut Stogdill tersebut merupakan definisi kepemimpinan yang paling komprehensif.

Definisi kepemimpinan menurut Bush (2008 & 2010) adalah tindakan-tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sharma (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah: (1) tindakan-tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (2) mempengaruhi masyarakat, bawahan, institusi, dan siswa; (3) membimbing mewujudkan visi dan sebagainya; serta (4) membujuk bawahan untuk menyampaikan minatnya. Pendapat Sharma tersebut mendapat dukungan Yukl (2010) yang menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama. Jika Yukl menyatakan kepemimpinan memfasilitasi individu dan sosial, maka Northouse (2010) menyatakan kepemimpinan adalah proses sosial yang terjadi dalam kelompok yang terlibat dalam mancapai tujuan bersama dan kepemimpinan adalah sifat-sifat, kemampuan, keterampilan, perilaku, dan hubungan manusia. Pendapat Northouse tersebut akhirnya dilengkapi kembali oleh Bass & Bass (2011) dan Hoy & Miskel (2013) sebagai berikut.

Bass & Bass (2011) mendefinisikan kepemimpinan adalah interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Hoy & Miskel (2013: 426) menyatakan, “*We define leadership broadly as a social process in which an individual or a group influences behavior toward a shared goal.”* (Kami mendefinisikan kepemimpinan dalam arti luas adalah sebagai proses sosial yang mempengaruhi perilaku individual atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama). Dari delapan definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang disebut **kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.**

Efektif artinya tingkat pencapaian tujuan atau tingkat kepuasan atau perbandingan antara outputs dengan *outcomes*. Jika outputs dianggap sebagai hasil pelaksanaan dan *outcomes*. sebagai perencanaan, maka tingkat efektivitas sama dengan hasil pelaksanaan dibagi perencanaan dikali 100%. Dalam bidang anggaran, efektivitas disebut sebagai daya serap anggaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan dibagi jumlah uang yang dianggarkan dikali 100%.

Efisien artinya hemat. Efisiensi artinya penghematan. Salah satu tujuan manajemen adalah untuk menghemat sumber daya organisasi yang selalu terbatas. Sumberdaya organisasi meliputi: *men, money, material, machines, methods, marketing, and minutes* (7M). Efisiensi ada dua macam internal dan eksternal. Efisieni internal adal perbandingan antara inputs dengan outputs. Efisiensi eksternal adalah perbandingan inputs dengan *outcomes*.

Kepemimpinan sekolah menurut Smith & Piele (2012), “*The activity of mobilizing and empowering others to serve the academic and related needs of students with utmost skill and integrity*.” Kepemimpinan sekolah adalah kegiatan menggerakkan dan memberdayakan orang lain untuk memberikan pelayanan akademik sesuai dengan kebutuhan siswa termasuk keterampilan dan integritas siswa. Jadi, **kepemimpinan sekolah adalah proses memberdayakan guru untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.**

Sampai saat ini terdapat tiga mazhab kepemimpinan: (1) pemimpin itu dilahirkan, (2) pemimpin itu dididik (di sekolahkan dan/atau dilatih), dan (3) pemimpin itu dilahirkan dan dididik. Mazhab pertama menganut paham naturalism atau nativisme, kedua menganut empirisme, dan ketiga menganut konvergenisme. Mazhab pertama menyatakan pemimpin dilahirkan, tidak dididik dan dilatih (*Leaders are born, not built*). Orang percuma saja dilatih kepemimpinan karena tidak punya bakat kepemimpinan. Contohnya adalah Napoleon, Alexander the Great, Lincoln Gandhi, Mao Tse Tung, Hitler, Churchill, Napolen, Washington, Trubman, Rosevelt, Teresa, Mandela, Gates, Mao Tse Tung, dan Winfrey.

Mazhab yang kedua menyatakan pemimpin dididik dan/dilatih bukan dilahirkan (*Leaders are built, not born*). Mazhab ini beranggapan setiap orang dapat menjadi pemimpin asalkan setelah mendapat pengalaman melalui pendidikan dan/ pelatihan kepemimpinan. Mazhab yang ketiga menyatakan pemimpin dilahirkan dan/ dididik dan dilatih (*Leaders are born and built*). Mazhab ini beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan dididik serta dilatih.

1. **Tujuan dan Manfaat**

Tujuan kepemimpinan di sekolah yaitu: (1) terwujudnya peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa secara terus-menerus; (2) tersedianya visi sekolah dan agen perubahan; (3) terkoordinasinya warga sekolah dalam mewujudkan visi; (4) terberdayakannya guru secara optimal; (5) terbinanya pengembangan karier guru; (6) tingginya kinerja sekolah. Manfaat kepemimpinan di sekolah yaitu sebagai sarana untuk: (1) menerapkan dan mengembangkan visi; (2) melakukan perubahan terutama meningkatkan mutu sekolah terus-menerus; (3) mengembangkan sekolah dan menjadi sekolah efektif; (4) mendapatkan kepemimpinan yang efektif; (5) memberdayakan guru dan tenaga kependidikan: (6) menerapkan dan mengembangkan iklim dan budaya sekolah yang kondusif; (7) mendapatkan simbol sekolah yaitu orang pertama yang mewakili sekolah); (8) mendemonstrasikan keterampilan, ganjaran, dukungan, sistem, pengelolaan sumber daya, pembuatan keputusan, pendelegasian, komunikasi, koordinasi, kerja sama, dan situasi; (9) meningkatkan daya saing saing sekolah; (10) meningkatkan daya saing SDM Indonesia di abad 21 (Gorton et al., 2007).

1. **Teori Kepemimpinan**

Urutan teori kepemimpinan adalah: (1) teori orang besar (*The* *great man theories*), (2) teori sifat, (3) teori atribut, (4) pendekatan pengaruh dan kekuasaan, (5) teori keterampilan, (6) teori perilaku, (7) kepemimpinan situasional, (8) kepemimpinan kontingensi, (9) kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), (10) kepemimpinan transaksional, dan (11) kepemimpinan transformasional/kharismatik.

1. **Teori Orang Besar**

Teori orang besar menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena warisan sebagai orang besar. Seseorang diangkat sebagai pemimpin karena warisan dari keturunannya. Misalnya: anak raja kelak menjadi raja. Teori orang besar disebut juga sebagai *Great Men Theory.*

1. **Teori Pendekatan Sifat**

Teori pendekatan sifat membandingkan sifat pemimpin efektif dengan sifat yang tidak efektif. Sifat-sifat manusia menurut paham nativisme yang dibawa sejak lahir. Teori ini berpendapat, “Pemimpin dilahirkan, bukan dididik.” Maksudnya, pemimpin itu dilahirkan oleh ibunya dengan membawa bakat dan minat kepemimpinan. Seseorang yang tidak punya bakat, minat, dan sifat untuk menjadi pemimpin percuma saja dididik (disekolahkan atau dilatih) karena tidakakan menjadi pemimpin yang efektif. Sekolah dan latihan kepemimpinan hanyalah pemborosan waktu, tenaga, dan biaya saja.

Selanjutnya, paham nativisme ini direvisi oleh paham empirisme yang menyatakan, “Pemimpin dididik, bukan dilahirkan.” Menurut paham ini, kepemimpinan dapat dipelajari dan/dilatihkan. Setiap calon pemimpin perlu dididik agar memiliki pengetahuan, sikap, dan pengalaman sebagai pemimpin melalui sekolah dan diklat kepemimpinan. Bakat dan minat seseorang dapat diubah melalui pendidikan dan pembiasaan. Akhirnya, paham empirisme ini direvisi oleh paham konvergenisme yang menyatakan, “Pemimpin dilahirkan dan dididik.” Paham empirisme ini merupakajn jalan tengah untuk mendamaikan perdebatan antara paham nativisme dengan empirisme.

Penelitian kepemimpinan dan sifat-sifat kepribadian dilakukan awal 1930-an sampai 1940-an. Peneliti berasumsi bahwa: (1) pemimpin dilahirkan sehingga tidak perlu dilatih; (2) pemimpin efektif memiliki sifat-sifat khusus. Sebagai contoh, penelitian Kouzes & Posner (2007) yang meneliti 20.000 pemimpin di empat benua selama 20 tahun menemukan bahwa urutan sifat-sifat pemimpin yang efektif yaitu: (1) jujur, (2) visioner, (3) inspiratif, (4) kompeten, (5) adil, (6) mendukung, (7) berpikiran luas, (8) cerdas, (9) lugas (tegas), (10) dapat diandalkan (konsisten), (11) berani, (12) kooperatif, (13) imajinatif, (14) peduli (empati), (15) bertekad bulat, (16) dewasa, (17) ambisius, (18) setia, (19) dapat mengendalikan diri (hawa nafsu), dan (20) mandiri. Sifat ramah, rendah hati, dan amanah, tidak ditemukan dalam penelitian tersebut, pada hal ketiga sifat tersebut disenangi oleh bawahan. Jadilah pemimpin yang pandai merasakan, bukan merasa pandai. Jadilah pemimpin yang mensejahterakan, bukan menyengsarakan. Kepemimpinan dipengaruh proses sosial, rasional, dan emosional. Sifat-sifat kepemimpinan temuan Kouzes & Posner di atas ternyata tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan Islam yang disingkat STAF yaitu *Sidiq* (jujur), *Tabliq* (mengajak pada kebaikan), *Amanah* (memegang teguh kepercayaan bawahan), dan *Fathonah* (cerdas).

Kepemimpinan Hastabrata memiliki delapan sifat seperti: (1) bumi, yang berwatak kuat, adil, tidak membeda-bedakan, tidak pernah mengeluh; (2) *banyu,* yang turunke bwah, memberikan sumber kehidupan; (3) *geni* (api), yang berani menjatuhkan hukuman kepada bawahannya; (4) angin, yang memberi kesejukaan kepada bawahannya, (5) surya, yang memberi kekuatan, semangat, dan bekerja keras; (6) *candra* (bulan) yang memberi penerangan kepada bawahannya; (7) *kartika* (bintang), yang memberikan arahan atau petunjuk kepada bawahannya; dan (8) samudra, yang memiliki wawasan luas atau visioner. Kelemahan pendekatan teori sifat ini adalah banyak sifat-sifat yang mirip misalnya pemimpin harus visioner atau harus berpikiran luas. Pemimpin harus cerdas. Kelemahan kepemimpinan ini adalah banyak sifat-sifat pemimpin yang yang bertentangan misalnya pemimpin harus mandiri tetapi kooperatif. Pemimpin harus seperti air tetapi juga seperti api. Pemimpin harus seperti surya tetapi juga harus seperi bulan. Walaupun pendekatan sifat memiliki kelemahan-kelemahan, pendekatan tersebut menjadi dasar untuk perkembangan teori kepemimpinan berikutnya. Contoh pemimpin: Napoleon, Alexander the Great, Lincoln Gandhi, Mao Tse Tung, Hitler, Churchill, Napolen, Washington, Trubman, Rosevelt, Teresa, Mandela, Gates, Mao Tse Tung, dan Winfrey. Pemimpin fokus pada kepribadian.

**3. Teori Atribut**

Teori atribut adalah kepemimpinan yang menekankan pada kekuatan faktor-faktor yang melekat pada diri seorang pemimpin yang menjadi harapan bawahannya. Contoh teori atribut yang perlu dimiliki pemimpin menurut Gardner (1990): stamina fisik kuat (enerjitik), cerdas, tanggung jawab, kompeten, memahami kebutuhan bawahan, pandai bergaul (keterampilan sosial), motivasi tinggi, berani, mental pemenang, percaya diri, kemampuan mengelola dan memutuskan, kemampuan menetapkan prioritas, yakin, ambisi berkuasa, dominan, tegas, adaptasi, dan luwes. DePree (1993) menambahkan atribut kepemimpinan yaitu: integritas, rentan, arif, peduli, berani, humor, intelek, ingin tahu, visioner, dapat diramalkan, wawasan luas, *problem solver,* dan eksistensi. Teori atribut ini rancu dengan pendekatan teori sifat sehingga banyak ahli yang menggabungkannya dengan teori sifat. Pemimpin menurut teori atribut fokus pada atribut.

**4. Pendekatan Pengaruh dan Kekuasaan**

Setiap pemimpin hanya dapat menjalankannya kepemimpinan jika memiliki pengaruh dan kekuasaan. Pengaruh dan kekuasaan berhubungan bersifat timbal balik. Seeorang berpengaruh karena memiliki kekuasaan. Sebaliknya, seseorang berkuasa karena memiliki pengaruh. Pengaruh dan kekuasaan diperlukan untuk menjalankan

kepemimpinan. Tanpa pengaruh, tidak ada kepemimpinan karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melalui sumber kekuasaannya. Lincoln, presiden Amerika menyatakan, “Jika ingin mengetahui perilaku asli manusia, berilah ia kekuasaan.” Acton (1834-1902) terkenal dengan pernyataanya, “*Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely…”* Selanjutnya ditambahkan Acton, “Orang besar hampir selalu orang yang jahat…”

Kejahatan paling buruk seorang pemimpin adalah jika ia merasa sudah lebih daripada orang lain, menjadi manusia super, semidewa, minta dipuja, bahkan minta dikultuskan. Contohnya: Husein mengaku “singa dari Babilon. Mubarak mengaku *Sphinx Giza.* Khadapi mengaku pemimpin internasional, pemimpin para penguasa Araab, raja diraja Afrika. Pemimpin dengan pendekatan pengaruh fokus pada kekuasaan.

Sumber kekuasaan meliputi: (1) paksaan, (2) koneksi, (3) ganjaran, (4) legitimasi, (5) referen, (6) informasi, (7) ahli, (8) oligarki, dan (9) wilayah. Kekuasaan paksaan (kursif) adalah orang berkuasa dengan menggunakan kekuatan fisik, ancaman, dan hukuman. Kekuasaan koneksi adalah orang berkuasa dengan menggunakan dukungan orang kuat atau berpengaruh. Kekuasaan ganjaran (*reward*) adalah orang berkuasa dengan menggunakan hadiah, upah, atau fasilitas lainnya. Kekuasaan legitimasi (formal) adalah orang berkuasa dengan menggunakan jabatan berdasarkan SK. Kekuasaan referen adalah orang berkuasa dengan menggunakan wibawa atau karisma. Kekuasaan informasi adalah orang berkuasa dengan menggunakan sejumlah data dan informasi yang dimilikinya. Kekuasaan ahli (*expert*) adalah orang berkuasa dengan menggunakan keahliannya. Kekuasaan oligarki adalah orang berkuasa dengan menggunakan kekuasaan segelintir orang yang menjadi kelompoknya. Kekuasaan wilayah adalah orang berkuasa karena berkuasa atas wilayahnya. **Jika ingin mengetahui watak manusia yang sesungguhnya, berilah dia kekuasaan** (Abraham Lincklon, Presiden Amerika Serikat).

1. **Teori Keterampilan**

Penelitian Katz (1955: 34) menyimpulkan bahwa keefektifan kepemimpinan ditentukan oleh tiga keterampilan yaitu teknik (operasional), sosial (*human relations* atau interpersonal), dan konseptual. Pemimpin menurut teori keterampilan fokus pada keterampilan. Setiap pemimpin dan manajer perlu memiliki ketiga keterampilan tersebut seperti tabel berikut.

**Tabel IX. 2 Taksonomi Tiga Faktor Definisi Keterampilan secara Luas**

|  |
| --- |
| **Keterampilan Teknik:** pengetahuan tentang metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan kemampuan menggunakan alat dan perlengkapan relevan dengan kegiatan tersebut. |
| **Keterampilan sosial:** pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaaan-perasaan, sikap-sikap, dan motif-motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan (empati, kepekaan sosial); kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif (pandai bicara, persuasive); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima) |
| **Konseptual skill:** kemampuan menganalisis secara umum, berpikir logis, ahli dalam merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks dan membingungkan; kreatif dalam memecahkan masalah dan ide-ide, mampu menganalisis peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan, antisipasi terhadap perubahan, dan mengenal peluang-peluang dan masalah-masalah potensial (induktif dan deduktif). |

(Yukl, 2010).

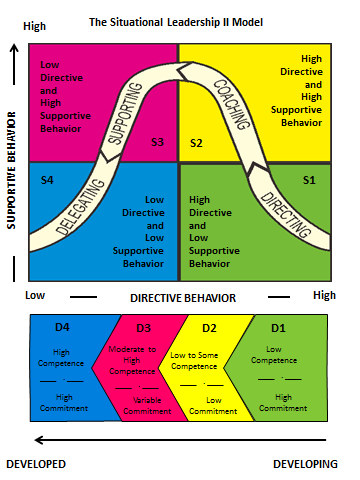
1. **Teori Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan adalah gaya yang ditampilkan pemimpin ketika memimpin bawahannya. Teori perilaku atau gaya kepemimpinan dibagi dua kategori umum yaitu fokus pada tugas kemudian berkembang fokus pada hubungan manusia. Plato (427-347) dalam bukunya yang berjudul *Republic* membagi tiga perilaku (gaya atau *style*) kepemimpinan: (1) filosofer, (2) militer, dan (3) *entrepreneur* (Bass,1981). Teori perilaku kepemimpinan meliputi: (1) Studi Iowa, (2) Studi Ohio, (3) Studi Michigan, (4) Likert, (5) *Managerial Grid* Blake & Mouton, (6) Reddin (Geradi). Penelitian kepemimpinan mula-mula dilakukan oleh Lippit dan White pada tahun 1930 di bawah bimbingan Lewin dari Universitas Iowa. Penelitian menemukan tiga gaya kepemimpinan yaitu: otoriter, demokratis, dan *laize faire* (gaya bebas). Gill (2007: 44) menyatakan ada lima gaya kepemimpinan yaitu: (1) direktif, (2) konsultatif, (3) partisipatif, (4) negosiatif, dan (5) delegatif.

Gaya kepemimpinan direktif adalah gaya mengarahkan bawahan. Gaya kepemimpinan konsultatif adalah gaya mendiskusikan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya melibatkan bawahan dalam membuat keputusan. Gaya kepemimpinan negosiatif adalah gaya merundingkan keputusan dengan bawahan dengan prinsip *win-win solution.*  Gaya kepemimpinan delegatif adalah gaya memberikan sebagian wewenang kepada bawahan. Pemimpin menurut teori perilaku kepemimpinan fokus pada perilaku.

1. **Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kematangan bawahannya. Blanchard (2006) membagi gaya kepemimpinan atas empat gaya. S1 = *directing* (pengarahan) untuk bawahan yang kompetensi rendah tetapi komitmen tinggi. S2 = *coaching* (pelatihan) untuk bawahan yang kompetensi rendah dan komitmen rendah. S3 = *supporting* (dukungan) untuk bawahan yang kompetensi tinggi tetapi komitmen rendah. S4 = *delegating* (pendelegasian) untuk bawahan yang kompetensi tinggi dan komitmen tinggi. Kompetensi adalah kemampuan seseorang melakukan sesuatu yang meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dimiliki bawahan. Komitmen adalah merasa terpanggil untuk bekerja ikhlas dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Komitmen meliputi komitmen terhadap diri sendiri, komitmen terhadap kelompok, dan komitmen terhadap lembaga (organisasi). Gambarnya kepemimpinan situasional adalah seperti gambar sebagai berikut.



**Gambar IX.2 Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard, 2006)**

Pendapat Hersey di atas, akhirnya direvisi oleh Gibson, et al. (2006) dan Yukl (2010) yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan dipengaruhi fungsi pemimpin, bawahan, dan situasi. Rumusnya yaitu KE = fpbs.

KE = Kepemimpinan Efektif.

f = fungsi.

p = pemimpin.

b = bawahan (pengkut)

s = situasi.

Pemimpin menurut kepemimpinan situasional menerapkan gaya (*style* disingat S) tergantung pada situasi perilaku direktif (*Directive behavior* disingkat D) bawahannya. Menurut tepri situasional, kepemimpinan efektif adalah jika berfungsinya pemimpin itu sendiri (*figure* yang kredibel, akuntabel, bermoral), mendapat banyak dukungan bawahannya (elektabel dan akseptabel atau dipilih dan diterima bawahannya, serta situasi yang kondusif ( momentum yang tepat, fasilitas yang memadai).

1. **Kepemimpinan Kontingensi**

Kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan yang menggabungkan gaya kepemimpinan dengan situasi. Teori kontingensi menyatakan tidak ada satupun teori kepemimpinan yang terbaik. Kesuksesan pemimpin tergantung penggunaan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan pengikutnya.

Teori kontingensi dikembangkan oleh Fiedler yang popular pada tahun 1970-an sampai 1980-an. Yukl (2010) menyatakan bahwa ada enam teori kontingensi yaitu: (1) *path-goal theory*, (2) *situational leadership theory*, (3) *leader substitutes theory*, (4) *the multiple-linkage mode*l, (5) *Least Preferred Co-operative* (LPC) *contingency theory*, (6) *cognitive resources theory,* (7) teori kontingensi Fiedler, (8) Teori 3D Reddin, (9) model Tannenbaum & Schmitdt, (10) model kontingensi lima faktor dari Farris, (11) model Cartwight & Zander, (12) model *Action-Centred Leadership* (ACL), (13) pendekatan *Leader-Member eXchange* (LMX) dari *vertical dyad linkage* Graen. Model kepemimpinan kontingensi merupakan pendekatan alternatif yang mengakui adanya perbedaan lingkungan sekolah dan menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang cocok dengan situasi yang ada. Pemimpin fokus pada pertemuan tipe pemimpin dengan situasi. Pemimpin menurut kepemimpinan kontingensi fokus pada perilaku dan pengikut.

1. **Kepemimpinan yang Melayani**

Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan melakukan pelayanan terbaik bagi bawahan dan pelanggannya. Kepemimpinan ini mula-mula dikembangkan oleh Greenleaf pada tahun 1970-an. Kepemimpinan pelayanan mendorong dirinya untuk bersikap ramah dengan siapapun, menjaga etika, kebajikan, dan moral. Kepemimpinan yang melayani bawahan bertentangan dengan kepemimpinan pada umumnya karena kepemimpinan yang melayani selalu berusaha menuruti keinginan bahawan, sedangkan kepemimpinan pada umumnya berusaha agar bawahan menuruti arahan pemimpinnya. Pemimpin yang melayani fokus pada pelayanan bawahan dan pelanggan.

Model kepemimpinan yang melayani seperti gambar berikut.

**Kondisi yang ada Perilaku Pemimpin yang melayani Hasil**

Konteks dan budaya

Sifat pemimpin

Daya penerimaan pengikut

Kinerja dan pertumbuhan pengikut

Kinerja organisasi

Dampak bagi masyarakat

Membentuk konsep

Memulihkan emosi

Mengutamakan pengikut

Membantu pengikut tumbuh dan sukses

Berperilaku secara etis

Memberdayakan

Menciptakan nilai masyarakat

**Gambar IX.3 Model Kepemimpinan yang Melayani (Northouse, 2013).**

1. **Teori Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana hubungan kepala sekolah dengan guru berdasarkan pada pertukaran beberapa sumber-sumber yang berharga berdasarkan kesepakatan. Definisi Miller dan Miller’s (2001) merujuk pada kepemimpinan transaksional sebagai proses pertukaran. Esensi dari kepemipinan transaksional adalah kesepakatan antara pemimpin dengan yang dipimpin akan kebagian apa dan berapa?

Pemimpin transaksional mempraktikkan *management-by-exception* dan ganjaran (hadiah). *Management-by-exception*meliputi pasif dan aktif. *Management-by-exception.* Pasif berarti pemimpin menerapkan tujuan kerja dan standar kinerja, kemudian membiarkan sampai muncul masalah. *Management-by-exception* aktif berarti pemimpin memantau, mencegah penyimpangan standar, dan mendukung prosedur. Kepemimpinan transaksional adalah pola kepemimpinan yang mendasarkan relasi dengan guru yang didasarkan atas pertukaran sumber daya. Kepemimpinan transaksional merupakan pengembangan gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan transaksional selanjutnya berkembang menjadi kepemimpinan transformasional. Pemimpin menurut teori transaksional fokus pada transaksi.

1. **Kepemimpinan Transformasional/Kharismatik**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang fokus pada perubahan ke arah perbaikan secara terus menerus. Kepemimpinan ini cenderung normatif, sentralistik, otoriter, konsisten, dan kharismatik (kewibawaan).

Komponen kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and indiVIIdual consideration* (4i)*.* (Mass & Riggio, 2006: 6-7). *Idealized influence* adalah pemimpin menjadikan dirinya sebagai model ideal bagi pengikutnya. *Inspirational motivation* adalah pemimpin memiliki cara yang memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan memberikan tantangan pekerjaan. *Intellectual stimulation* adalah pemimpin mendorong bawahannya agar bekerja secara inovatif. *Individual consideration* adalah pemimpin menaruh perhatian khusus pada kebutuhan individual untuk keberhasilan dan pertumbuhan dengan tindakan seperti pelatihan atau pendampingan. Sashin & Sashin (2003) menyatakan bahwa unsur kepemimpinan transformasiona yaitu ABC. *Affect, Behavioural intent, Cognition.*  *Affect* berkenaan dengan emosi dan perasaan. *Behavioural intent* berkenaan dengan percaya*, Cognition* berkenaan pengetahuan yang mendasari vsi. Leithwood (1994) menyatakan dimensi kepemimpinan transformasional: (1) membangun visi sekolah; (2) menentukan tujuan sekolah; (3) menyediakan stimulasi intelektual; (4) menawarkan dukungan individual; (5) mempraktikkan model yang baik; (6) menunjukkan harapan yang tinggi; (7) menciptakan budaya sekolah yang produktif; (8) mengembangkan struktur. Pemimpin menurut kepemimpinan transformasional fokus pada proses perubahan.

**Tabel IX.1 Sepuluh Pendapat Teori Kepemimpinan**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Saddler**  **(1997)** | **Lunenburg & Orstein (2000)** | **Northouse (2007 & 2010)** | **Gill (2009)** | **Yukl (2010)** | **Bass & Bass**  **(2011)** | **Hoy & Miskel (2013)** |
| 1. *The Great man Theories* |  |  |  |  | 1. Genetik |  |
| 2. Sifat | 1.Sifat | 1.Sifat | 1.Sifat | 1.Sifat | 2. Sifat | 1.Sifat |
| 4. Perilaku | 2.Perilaku | 3.Gaya (*Style*) |  | 2.Perilaku | 3. Perilaku | 4.Perilaku |
| 6. Kontingensi | 3.Kontingen-  Si |  | 3.Kontingensi |  |  | 5.Kontingensi |
|  |  | 2.Keterampilan |  |  |  | 2.Keterampilan |
| 5. Situasional |  | 4.Situasional | 2.Situasional | 4.Situasional | 4. Situasional | 3.Situasional |
| 9. Transforma-sional |  |  |  | 5.Integratif (Transforma-sional dan karismatik | 5. Transformasio-nal | 6.Transformasional |
| 3.Pengaruh dan  kekuasaan |  |  |  | 3.Pengaruh-kekuasaan |  |  |
| 7. Transaksio-  Nal |  |  |  |  |  |  |
| 8. Atribut |  |  |  |  |  |  |

**Keterangan**: Angka dalam setiap kolom menunjukkan urutan pendekatan teori kepemimpinan menurut pendapat ahli. Contoh: pendekatan sifat-sifat menurut Gill: 1. Sifat. 2 Situasional. 3 Kontingensi. Sifat sebagai urutan 1 Gill sama dengan Lunenberg & Orstein, Northouse, Yukl, dan Hoy & Miskel; tetapi menjadi urutan 2 menurut Sadler & Bass & Bass. Demikian seterusnya.

1. **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menemukan bahwa dua cara pemimpin mempengaruhi hasil belajar siswa yaitu praktik kepemimpinan langsung dan tidak langsung mempengaruhi pembelajaran (Hammond, 2010). Robertson & Timperley (2011: 58) menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi prestasi belajar siswa seperti Gambar IX.2 dan Hasil penelitian Leitwood et al. (2004: 18; & 2010:14) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap hasil belajar siswa seperti yang tampak pada Gambar IX.3 .

Konteks

Nilai dan Keyakinan

(X3)

Budaya Sekolah

(X3)

Prestasi Belajar Siswa

Struktur akademik dan Proses Pembelajaran

(X3)

Kepemimpinan

Kepala

Sekolah

Pengetahuan dan Pengalaman

Pendidik dan tenaga Kependidikan

Konteks

**Gambar IX.4 Model Lengkap Kepemimpinan untuk Pembelajaran (Robertson**

**& Timperley, 2011: 65).**

Kepemimpinan publik,

Kebijakan dan praktik

Siswa/Latar belakang keluarga

Kondisi sekolah (contoh: tujuan, struktur, kultur)

Kebijakan dan praktik kepemimpinan pejabat publik di kabupaten/kota

Mutu Hasil

Belajar siswa

Guru

Kepemimpinan kepala sekolah

Pengalaman Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Kepala Sekolah

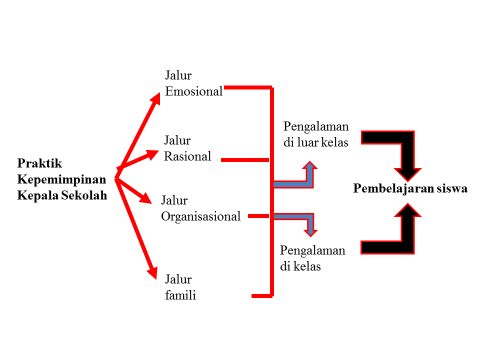
Kondisi kelas (contoh: materi, besar kelas, metode)

*Stakeholders* lainnya

**Gambar IX.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Hasil Belajar Siswa**

**(Leitwood et al., 2004: 18; & 2010:14).**

1. **Praktik**

Praktik kepemimpinan kepala sekolah seperti gambar berikut. 

**Gambar IX.6 Empat Jalur Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Mempengaruhi**

**Pembelajaran Siswa (Bush, Bell & Middlewood, 2010: 14; Roberston &**

**Timperley, 2011: 58)**

Hasil diskusi *The Summit* menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berubah dari kepemimpinan administratif ke kepemimpinan instruksional (Anonim, 2012: 21). Model kepemimpinan otoriter ke kepemimpinan kolaboratif. Kepemimpinan yang fokus pada pembelajaran penting untuk keberhasilan sekolah (Anonim, 2012: 21). Para pemimpin pendidikan kita saat ini bukan mengelola kepentingan peserta didik, tetapi lebih mengutamakan kenyamanan diri (seperti membangun ruang kerja yang mewah, mobil mewah, menuntut tunjangan jabatan yang tinggi) ketimbang kewajiban memajukan kesejahteraan peserta didiknya (Yudi Latif, 2015: 15). Kepala sekolah sebagai *Leader* harus memiliki jiwa besar, dan kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain. Untuk itu, semua kepala sekolah harus mengembangkan rasa memiliki terhadap sekolah serta memberi penghargaan dan sanksi sesuai ketentuan secara konsekuen dan konsisten.

1. **Kasus**

Mental birokrat kita yang masih eksis hingga saat ini adalah mental kekuasaan minta dilayani. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya tuntutan pejabat meminta gaji yang tinggi, fasilitas mobil, kantor, mebel yang serba mewah. Uang rakyat yang seharusnya untuk melayani rakyat ternyata diboroskan untuk melayani pejabat termasuk juga pejabat di lingkungan pendidikan. Uang yang seharusnya untuk melayani siswa dan mahasiswa dihabiskan untuk melayani keinginan pejabat. Berikan solusinya!

1. **Ringkasan**

Setiap manusia adalah pemimpin. Pemimpin adalah orang yang memimpin. Pemimpin bersifat formal dan nonformal. Pimpinan adalah jabatan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Ada 10teori kepemimpinan, namun tidak satupun ada teori terbaik untuk berbagai situasi.

1. **Refleksi**

Apa kelebihan dan kelemahan masing-masing teori kepemimpinan? Saya tidak tahu cara memimpin yang terbaik kecuali menjadikan diriku sebagai teladan. Apakah setiap pemimpin dengan kekuasaan yang sangat besar akan menjadi orang jahat?

**DAFTAR PUSTAKA LENGKAP TERDAPAT DALAM NUKU BERJUDUL**

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