

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU KEPALA SEKOLAH

Husaini Usman
Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah merupakan salah satu kebijakan pendidikan nasional untuk meningkatkan daya saing, kemandirian dan martabat bangsa di kancah internasional. Menurut seorang ahli kepemimpinan, banyak faktor yang memengaruhi perilaku pemimpin di antaranya adalah kriteria sukses, sifat-sifat pemimpin, kekuasaan pemimpin, variabel situasional, dan variabel intervening. Tujuan penulisan ini adalah untuk memberikan sumbangan konsep pemikiran dalam membina mutu kepemimpinan kepala sekolah melalui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah.

Kata Kunci: *kriteria sukses, sifat-sifat pemimpin, kekuasaan pemimpin, komitmen pengikut, budaya sekolah.*

PENDAHULUAN

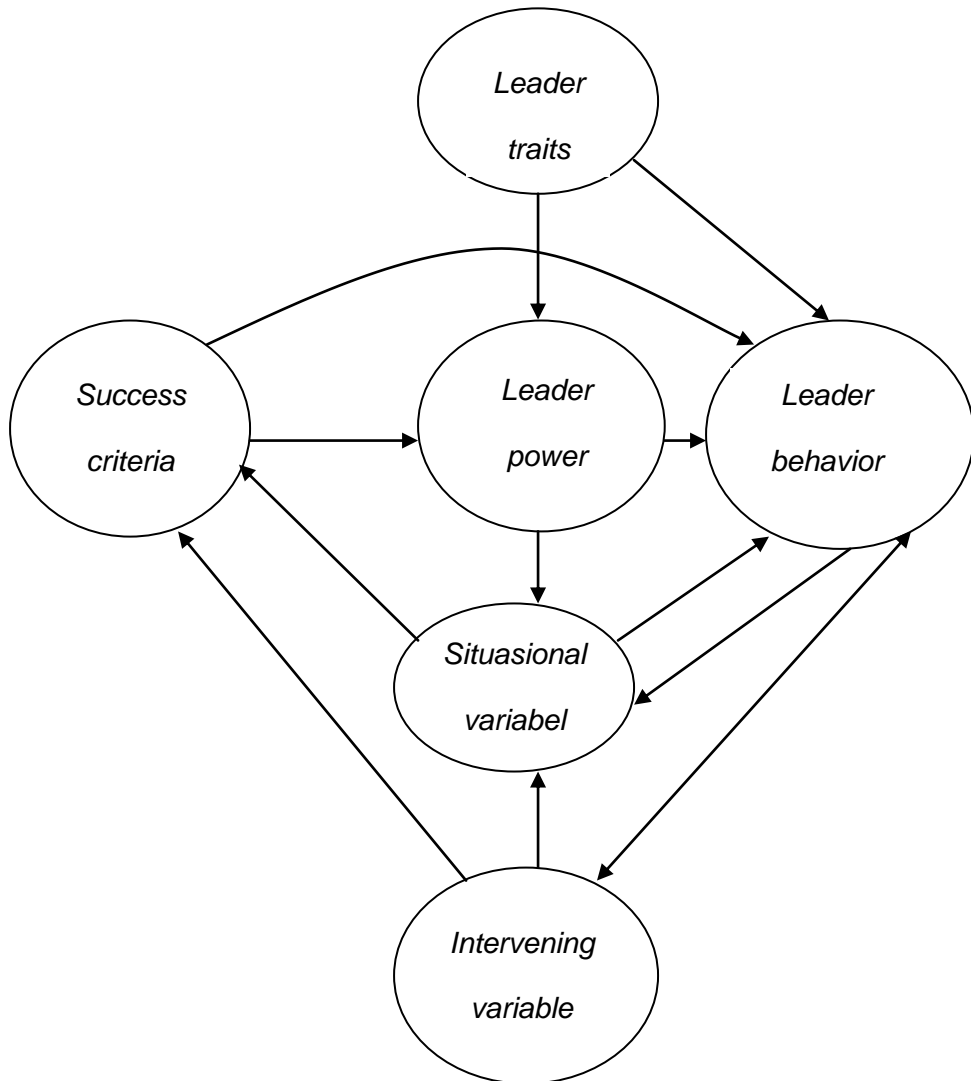
Kebijakan pendidikan nasional kita saat ini adalah pemerataan pendidikan dan perluasan akses pendidikan, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan, manajemen pendidikan, akuntabilitas dan citra pendidikan. Mutu pendidikan perlu ditingkatkan guna meningkatkan daya saing, kemandirian, dan martabat bangsa di kancah internasional. Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, orang kunci yang paling menentukan adalah kepala sekolah. Pengamatan empiris di lapangan menunjukkan bahwa hampir tidak ada sekolah yang tidak bermutu yang dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu. Artinya, hampir semua sekolah yang bermutu tinggi dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu tinggi pula. Secara teoritis, Hoy & Miskel (2005) menyatakan bahwa mutu sekolah ditentukan oleh mutu kepemimpinan kepala sekolahnya. Ahli manajemen Jepang, Deming, yang terkenal dengan PDCA-nya (*Plan, Do, Check, and Action*) menyatakan bahwa 85 persen masalah mutu produksi bukan ditentukan oleh bawahannya melainkan oleh manajernya (Burnham, 1997). Sejalan dengan pendapat Deming tersebut, Juran menyatakan bahwa masalah rendahnya mutu 80 persen ditentukan oleh manajemennya, sedangkan sisanya yang 20 persen oleh faktor lainnya (Sallis, 2007).

Manajemen sekolah dilakukan oleh kepala sekolah sehingga kepala sekolah berperan sebagai manajer. Tugas kepala sekolah sebagai manajer adalah memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. Sebagai pemimpin banyak faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin seperti latar belakang pendidikan, sosial budaya, ekonomi, keluarga, usia, pengalaman kerja, dan sebagainya. Namun, dalam artikel ini faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin (*leader behavior*) dibatasi pada faktor-faktor menurut Yukl (2002) yaitu: kriteria sukses, sifat-sifat pemimpin, kekuasaan pemimpin, variabel situasional, dan variabel intervening. Variabel situasional dalam organisasi dicontohkan oleh Yukl adalah budaya, sistem ganjaran, struktur organisasi, dan lain-lain. Dalam artikel ini variabel situasional dibatasi pada budaya sekolah. Variabel intervening dicontohkan Yukl adalah komitmen pengikut, keterampilan dan kemampuan menilai diri sendiri. Pada artikel ini dibatasi pada komitmen pengikut.

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan sumbangan konsep pemikiran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin khususnya bagi pengawas sekolah dalam rangka melakukan pembinaan kepala sekolah secara efektif dan efisien. Khusus bagi kepala sekolah sebagai bahan pemikiran untuk mewujudkan sifat-sifat pemimpin sekolah yang efektif, menggunakan kekuasaan secara arif, memanfaatkan komitmen bawahannya, dan menciptakan budaya sekolah yang kondusif.

PEMBAHASAN

Yukl (2002) menggambarkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku pemimpin yang disebut olehnya sebagai Sebuah Kerangka Kerja Konseptual Terpadu (*An Integrating Conceptual Frame Work*) seperti yang tampak pada Gambar 1. Disebut terpadu karena semua variabel telah mengintegrasikan semua teori kepemimpinan sifat-sifat (*traits leadership theory*), perilaku, dan kontingensi. Sejalan dengan pendapat Yukl tersebut, Hughes, et al (2002) dan Hoy & Miskel (2005) menyatakan bahwa keefektifan (*effectiveness*) kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasional.



Gambar 1: Sebuah Kerangka Kerja Konseptual Terpadu

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kriteria sukses, sifat-sifat pemimpin, kekuasaan pemimpin, variabel situasi (komitmen pengikut), dan variabel intervening (budaya organisasi) berpengaruh terhadap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kriteria Sukses

Kriteria ialah ukuran yang menjadi standar penilaian untuk menetapkan sesuatu sudah memenuhi standar atau belum. Sedangkan sukses ialah berhasil;

beruntung (Anonim,2005). Jadi, kriteria sukses ialah standar yang menjadi dasar penilaian kesuksesan atau keberhasilan seseorang. Untuk menilai keberhasilan seorang kepala sekolah digunakan kriteria sukses atau standar kinerja yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya untuk dikerjakan (Werther & Davis,.1993). Adapun standar atau kriteria kinerja menurut Simamorang (2004) hendaknya berlandaskan pada persyaratan kerja.

Sesungguhnya, kurang adil dan bijak kalau kita akan menilai sukses seseorang bukan dari prestasi kerja atau kinerja sebagai hasil yang dikerjakan sehari-hari olehnya. Di dalam suatu organisasi termasuk organisasi sekolah, tentu saja hal-hal yang dikerjakan seseorang harus sesuai dengan uraian tugasnya (*job description*) masing-masing. Untuk menetapkan seorang kepala sekolah sudah sukses atau belum dalam memimpin sekolahnya diperlukan kriteria sukses atau yang sekarang sering disebut indikator kinerja. Karena kepala sekolah sudah mengetahui tentang apa saja yang akan dinilai melalui indikator kinerja untuk mengetahui kesuksesannya dalam memimpin sekolah, maka kepala sekolah akan berperilaku untuk memenuhi indikator kinerja tersebut. Jadi, kriteria sukses memengaruhi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin.

Menurut Reynold (1997) ada sembilan kriteria sukses seorang pemimpin yaitu:

1. *Adopting a system wide perspectives.*
 2. *Understanding the context of change.*
 3. *Developing leadership perspectives and skill.*
 4. *Creating a shared vision.*
 5. *Developing strategic planning skills.*
 6. *Defining new roles.*
 7. *Enhancing the work environment.*
 8. *Understanding group dynamics.*
 9. *Clarifying accountability.*
-
1. Pengadopsian perspektif sistem yang luas (globalisasi).
 2. Pemahaman konteks perubahan.
 3. Pengembangan perspektif kepemimpinan dan ketrampilan.
 4. Penciptaan visi bersama.
 5. Pengembangan keterampilan perencanaan strategik.
 6. Pendefinisian peran-peran baru.

7. Perluasan lingkungan kerja.
8. Pemahaman dinamika-dinamika kelompok.
9. Penjelasan pertanggungjawaban.

Berbeda dengan pendapat Reynold di atas, Manning & Curtis (2003) menyatakan ada sepuluh kriteria untuk mengukur kesuksesan seorang pemimpin secara umum. Kesepuluh kriteria itu adalah: (1) visi, (2) kemampuan, (3) *enthusiasm*, (4) stabilitas, (5) penuh perhatian pada orang lain, (6) percaya diri, (7) kokoh, (8) vitalitas, (9) karisma, dan (10) integritas.

Visi ialah ke mana sekolah hendak dibawa atau mimpi yang ingin diwujudkan. Kemampuan ialah kesanggupan menerapkan pengetahuan, perasaan, dan keterampilan sehingga menghasilkan sesuatu dengan sebaik-baiknya. *Enthusiasm* ialah komitmen yang memotivasi seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Stabilitas ialah kemampuan mengendalikan emosi dan bertindak konsisten. Penuh perhatian pada orang lain ialah memberikan pelayanan prima dan mengusahakan untuk memenuhi kesejahteraan anak buahnya. Percaya diri ialah memiliki kekuatan dari dalam diri untuk siap menerapkan kompetensi yang dimilikinya. Kokoh ialah keuletan dan kerja keras untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Vitalitas ialah kekuatan stamina atau tahan banting untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Karisma ialah daya tarik dan kewibawaan yang membuat orang lain mengagumi, mengikuti, dan mematuhi. Integritas ialah berakhlak mulia seperti jujur, ikhlas, dan penuh tanggung jawab menyelesaikan dalam tugas pokok dan fungsi dengan sebaik-baiknya.

Berkenaan dengan kriteria sukses kepala sekolah, Sergiovanni (1991) menyatakan, "*Successful leadership and management within the principalship are directed toward the improvement of teaching and learning for students.*" (Keberhasilan kepemimpinan dan manajemen ada pada kepala sekolah yang langsung mengarah pada peningkatan proses belajar dan mengajar bagi siswa-siswanya). Dari pendapat Sergiovanni ini dapat disimpulkan bahwa kriteria sukses ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran bagi siswa-siswanya. Jadi, sejak 17 tahun yang lalu, Sergiovanni lebih mementingkan proses pembelajaran daripada hasil pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu sekolah karena dengan proses yang bermutu diharapkan menghasilkan hasil pembelajaran yang bermutu pula. Bukan mutu hasil belajar yang semu, nilai yang dikontrol, nilai yang direayasa penuh dengan berbagai kecurangan untuk menaikkan nilai hasil belajar siswa.

Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) (2007) telah menghasilkan standar untuk menilai kepala sekolah yang sukses berdasarkan penelitian kepemimpinan kepala sekolah yang produktif. Secara umum standar berisikan dimensi pengetahuan, disposisi, dan kinerja yang dapat membantu kepemimpinan kepala sekolah lebih berkekuatan untuk meningkatkan produktivitas sekolah dan dampak pendidikan di sekolah. Untuk membuat standar sukses, ISLLC menggunakan prinsip-prinsip:

Standard should reflect the centrality of student learning

Standard should acknowledge the changing role of the school leader.

Standard should recognize the collaborative nature of school leadership.

Standard should be high, upgrading the quality of the profession.

Standard should inform performance-based system of assessment and evaluation school leaders.

Standard should be predicated on the concept of access, opportunity, and empowerment for all members of the school community.

Standar harus mencerminkan terpusat pada pembelajaran siswa.

Standar harus dapat merubah peran pemimpin pendidikan.

Standar harus memperhatikan hakikat kolaboratif kepemimpinan sekolah.

Standar harus tinggi, dapat meningkatkan mutu profesi.

Standar harus mengenai penilaian sistem berbasis kinerja dan menilai kepala sekolah.

Standar harus dapat meramalkan konsep akses, peluang, dan memberdayakan seluruh warga sekolah).

Saat ini, dengan adanya delapan standar nasional pendidikan yaitu standar: (1) isi, (2) proses, (3) kompetensi lulusan, (4) pendidik dan tenaga kependidikan, (5) sarana dan prasarana, (6) pengelolaan, (7) pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan; maka secara yuridis, ke delapan standar nasional pendidikan tersebut akan mempengaruhi perilaku kepala sekolah untuk memenuhi indikator-indikator (kriteria-kriteria) dari masing-masing delapan standar nasional pendidikan tersebut agar sekolah yang dipimpinnya mendapat akreditasi yang amat baik atau A.

Sifat-Sifat Pemimpin

Teori kepemimpinan terdiri atas empat pendekatan yaitu: (1) teori sifat-sifat (*traits theory*), (2) hubungan manusiawi (*human relations*), (3) perilaku (*behaviour*), (4) kontingensi dan situasional. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin

itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan didik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat-sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

Organisasi harus memiliki seorang pemimpin tertinggi di lingkungan organisasinya yang disebut *leader*. Di lingkungan sekolah disebut kepala sekolah (*principal* atau *headmaster*). Sukses atau gagalnya suatu sekolah antara lain sangatlah ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepala sekolahnya seperti yang dinyatakan Hoy & Miskel (2005), "*Indeed, leadership is often regarded as the single most important factor in the succes or failure of insitution,*"

Definisi sifat menurut Yulk (2002) menunjukkan kepada sejumlah atribut individual. Manning & Curtis (2003) menyatakan bahwa teori sifat berfokus pada kualitas pemimpin, sedangkan teori perilaku berfokus pada tindakan kepemimpinan. Selanjutnya, Manning & Curtis menyatakan, "*The traits theory of leadership makes the assumption that distictive physical and psychological characteristics account for leadership effectiveness.*" (Teori sifat-sifat kepemimpinan membuat asumsi yang membedakan sejumlah karakteristik fisik dan psikis untuk keefektifan kepemimpinan). Hoy & Miskel (2005) menyatakan, "*Frequently studied traits included physical characteristics (hight, weight), a host of personality factors, needs, values, energy and activity levels, task and interpersonal competence, intelegence, and charisma.*" (sering kali penelitian sifat-sifat meliputi karakteristik fisik (tinggi, berat), sejumlah faktor kepribadian, kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai, energi dan level kegiatan, tugas dan kompetensi interpersonal, kecerdasan, dan karisma).

Dari berbagai pendapat tentang sifat-sifat pemimpin menurut para pakar manajemen di atas, ternyata banyak kesamaannya. Perbedaannya hanya terletak pada cara penyampaian istilahnya saja. Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan sifat-sifat pemimpin ialah ciri khas yang menunjukkan kepada sejumlah atribut individual seorang pemimpin yang membedakan sifat-sifat pemimpin efektif dengan pemimpin yang tidak efektif.

Sifat-sifat pemimpin efektif menurut Kouzes & Posner (2002) ada 20 yaitu: (1) jujur, (2) memandang jauh ke depan, (3) memberikan inspirasi, (4) cakap, (5) berpikiran adil, (6) mau memberi dukungan, (7) berpikiran luas, (8) cerdas, (9)

lugas, (10) dapat diandalkan, (11) berani, (12) mau bekerja sama, (13) mempunyai imajinasi, (14) peduli, (15) bertekad kuat, (16) dewasa, (17) ambisius, (18) setia, (19) dapat mengendalikan diri, dan (20) mandiri.

Keduapuluh sifat yang ditemukan oleh James M. Kouzes & Barry Z. Posner berdasarkan penelitiannya terhadap 20.000 pemimpin sebagai responden di empat benua. Penelitian tersebut dimulai awal tahun 1980-an dengan melakukan survey terhadap eksekutif bisnis dan pemerintah. Penelitian tersebut menggunakan sebuah pertanyaan “*What value (personal traits or characteristics) do you look for and admire in your superiors?*” (Apa nilai-nilai (ciri khas dan watak pribadi) yang anda cari dan anda kagumi pada atasan anda?). Tetapi, menurut Kouzes & Posner dari ke-20 sifat-sifat pemimpin yang ditemukan, mayoritas responden memilih empat sifat teratas yaitu: (1) jujur, (2) memandang jauh ke depan, (3) memberikan inspirasi, dan (4) cakap.

Lunenburg & Orstein (2002) menyatakan bahwa sifat-sifat pemimpin yang efektif adalah: (1) adaptasi situasi, (2) cepat belajar dengan lingkungan sosial, (3) ambisius dan berorientasi hasil, (4) asertif, (5) kooperatif, (6) desisif, (7) dapat diandalkan, (8) dominan (hasrat mempengaruhi orang lain), (9) bertenaga kuat, (10) teguh, (11) percaya diri, (12) toleran terhadap stres, dan (13) ingin bertanggung jawab.

Berkenaan dengan sifat-sifat pemimpin yang efektif, Yulk (2002) menyatakan bahwa ada tujuh sifat-sifat pemimpin yang efektif yaitu: (1) energi kuat dan toleransi terhadap stres, (2) percaya diri, (3) *internal locus of control*, (4) kestabilan emosi dan kedewasaan, (5) integritas kepribadian, (6) motivasi kekuatan bersosialisasi, (7) orientasi pencapaian secara moderat, dan (7) sedikit kebutuhan berafiliasi. Pendapat Lunenburg & Orstein ternyata banyak kesamaannya dengan Yulk misalnya percaya diri, kooperatif hampir sama dengan motivasi yang kuat untuk bersosialisasi, toleran terhadap stress sama dengan kestabilan emosi dan kedewasaan.

Selanjutnya, Gibson, et al (2003) menyatakan bahwa sifat-sifat pemimpin yang efektif ada tiga yaitu: (1) kemampuan, (2) kepribadian, dan (3) motivasi. Manning & Curtis memberikan enam sifat-sifat pemimpin yang penting dalam mempengaruhi kepemimpinan efektif yaitu: (1) kebutuhan berprestasi, (2) kecerdasan, (3) pengambilan keputusan, (4) percaya diri, (5) inisiatif, dan (6) kemampuan pengawasan. Pendapat Yulk dan Manning & Kent Curtis di atas ternyata memiliki kesamaan misalnya percaya diri, *internal locus of control* sama dengan pengawasan, orientasi pencapaian secara moderat sama dengan kebutuhan berprestasi.

Hoy & Miskel (2005) memberikan tiga sifat pemimpin yang efektif yaitu: (1) kepribadian, (2) motivasi, dan (3) keterampilan. Kepribadian terdiri atas: percaya diri, toleransi stres, kematangan emosional, dan integritas. Motivasi terdiri atas: tugas dan kebutuhan interpersonal, orientasi keberhasilan, kebutuhan berkuasa, dan harapan. Keterampilan meliputi: teknis, interpersonal, dan konseptual. Selanjutnya, Hoy & Miskel (2005) memberikan indikator kepala sekolah efektif dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel Effectiveness Indicators for Educational Leaders.

<i>Personal</i>	<i>Organizational</i>	<i>Individual</i>
<i>Perceived reputation</i>	<i>Goal attainment</i>	<i>Satisfaction</i>
<i>Self-assessment</i>		<i>Performance</i>

Dari tabel di atas, tampak bahwa kepemimpinan efektif seorang kepala sekolah dapat dinilai dari tiga dimensi yaitu personal, organisasional, dan individual. Penilaian personal dengan indikator yang meliputi reputasi yang diperoleh selama ini dan asesmen diri sendiri. Semakin baik reputasi seseorang, semakin efektif dia memimpin sekolahnya. Semakin tinggi nilai asesmen diri sendiri seseorang, semakin efektif dia memimpin sekolahnya. Penilaian organisasional dengan indikator yang meliputi pencapaian tujuan organisasi. Semakin tercapai tujuan organisasi sekolah, semakin efektif dia memimpin sekolahnya. Penilaian individual dengan indikator yang meliputi kepuasan dan kinerja. Semakin puas orang-orang di sekolah dan di luar sekolah, semakin efektif dia memimpin sekolahnya. Semakin tinggi nilai kinerja kepala sekolah, semakin efektif dia memimpin sekolahnya.

Berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, *Interstate School Leaders Licensure Consortium* (ISLLC) (2007) menyatakan, "*Effective school leaders are strong educators, anchoring their work on central issues of learning and teaching and school improvement.*" (Kepala sekolah efektif ialah pendidik yang kuat, menanamkan isu utama dalam pekerjaan mereka yaitu proses belajar dan mengajar serta peningkatan sekolah). Berdasarkan berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa sejumlah sifat-sifat pemimpin banyak memiliki persamaan makna.

Kelemahan pendekatan sifat-sifat ini adalah sampai sekarang belum satupun penelitian yang menggunakan pendekatan ini berhasil secara memuaskan. Karena selalu saja terjadi sifat-sifat kepemimpinan yang ditemukan tumpang tindih bahkan kontradiktif. Sebagai contoh sifat-sifat pemimpin menurut Kouzes & Posner antara lain keluasan pandangan tumpang tindih dengan berpikiran luas. Selanjutnya. Dapat diandalkan tumpang tindih dengan 19 sifat-sifat kepemimpinan lainnya. Sebaliknya,

sifat mau memberi dukungan kontradiktif dengan ambisius. Mau bekerjasama kontradiktif pula dengan mandiri.

Bagi Indonesia, sifat-sifat kepemimpinan yang dikemukakan dari Barat tersebut bukanlah sesuatu yang baru. Sebab sejak dahulu kala sejak jaman Jawa kuno, kita telah mengenal sifat pemimpin *Hasta Brata* (delapan sifat) yaitu: (1) matahari padanan kejujuran dari Kouzes dan Posner. Selanjutnya, (2) samudra dan (3) air padanan keluasaan pandangan, keluasaan pikiran, (4) bintang padanan memberikan inspirasi, (5) bumi padanan dapat diandalkan, (6) bulan padanan punya ambisi, (7) api padanan bertekad bulat, dan (8) angin padanan mau bekerja sama.

Sifat-sifat pemimpin lainnya yang diwariskan nenek moyang kita adalah sebagai pemimpin harus bersifat petani (*balaka*) sebagai padanan kejujuran dari sifat-sifat kepemimpinan Kouzes & Posner. Pemimpin harus bersifat *pandito* sebagai padanan keluasaan pandangan dan keluasaan berpikir. Pemimpin harus bersifat *ambeg parama arta* sebagai padanan kompetensi. Pemimpin harus bersifat ratu sebagai padanan keadilan.

Dikaitkan dengan kepemimpinan Pancasila yang dikembangkan Ki Hadjar Dewantoro, maka *ing ngarso sung tulodo* dapat disepadankan dengan bisa diandalkan dari sifat kepemimpinan Kouzes & Posner. *Ing madyo mangun karso* dapat disepadankan dengan mau bekerja sama. *Tut wuri handayani* dapat disepadankan dengan mau memberikan dorongan.

Kouzes & Posner Kouzes dan Posner telah lebih dulu mempublikasikan konsep-konsep sifat-sifat kepemimpinannya ke kancah internasional sehingga mereka lebih dikenal dunia ketimbang ahli-ahli manajemen kita. Ahli-ahli manajemen kita agaknya masih enggan meneliti, menulis ilmiah, dan mempublikasikannya minimal untuk konsumsi dalam negerilah dahulu sebelum *go international*. Akar permasalahannya, bangsa kita belum berbudaya tulis, masih cenderung budaya bicara dan dengar karena publikasi tulisan ilmiah bukanlah sesuatu yang menjanjikan, masih banyak pembajakan, masih bebas memfotocopy, buku termasuk barang mewah yang sangat mahal harganya, daya beli dan daya baca masyarakat rendah. Di samping itu, mungkin juga karena masih rendahnya kemampuan berbahasa Inggris masih rendah sehingga masih sulit menulis buku kepemimpinan dalam bahasa Inggris dan di pasarkan di luar negeri.

Kelemahan dari pendekatan sifat ini adalah ternyata banyak sifat-sifat pemimpin yang efektif saling bertentangan. Misalnya pemimpin yang efektif harus tegas tetapi luwes, harus adil tetapi toleran, harus besar-tinggi tetapi Napoleon kecil dan tingginya termasuk rendah untuk ukuran orang Prancis yaitu 1,60 M, harus

mampu bekerjasama tetapi mampu bersaing, dan sebagainya. Telah banyak orang tahu bahwa pemimpin-pemimpin atau tokoh-tokoh yang dilahirkan di antaranya adalah: Napoleon, Alexander the Great, Lincoln, Sukarno, Gandhi, Mao Tse Tung, Hitler, Churchill, dan Suharto.

Dalam berbagai hal, sifat-sifat mereka ternyata berbeda. Walaupun telah ditemukan sifat-sifat pemimpin yang efektif, namun tidak satupun yang berlaku secara mutlak. Sifat-sifat pemimpin itu ternyata tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi ada yang dapat dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan. Meskipun pendekatan sifat ini memiliki kelemahan, ia telah berjasa bagi perkembangan teori kepemimpinan berikutnya. Jadi, sifat-sifat pemimpin mempengaruhi perilaku mereka karena perilaku terdiri atas sifat-sifat pemimpin. Sebagai contoh, seorang pemimpin memiliki sifat ingin berkuasa sangat kuat dan menganggap dirinya yang paling hebat dan benar akan cenderung berperilaku otoriter. Seorang pemimpin yang memiliki menghargai pendapat orang lain dan perbedaan akan cenderung berperilaku demokratis. Seorang pemimpin yang memiliki sifat percaya penuh dengan kemampuan dan kemauan bawahannya, akan cenderung berperilaku *laizes faire*.

Kekuasaan Pemimpin

Pelopop pertama yang menggunakan istilah kekuasaan adalah sosiolog kenamaan Weber. Dia merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Nord merumuskan kekuasaan ini sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran, energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Kekuasaan dipergunakan hanya jika tujuan-tujuan tersebut paling sedikit mengakibatkan perselisihan satu sama lain. Russel mengartikan kekuasaan sebagai suatu produksi dari akibat yang diinginkan. Bierstedt mengatakan bahwa kekuasaan itu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. Wrong membatasi kekuasaan hanya pada suatu kontrol atas orang lain yang berhasil. Dahl mengatakan bahwa jika orang A mempunyai kekuasaan atas orang B, maka orang A bisa meminta B untuk melaksanakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh B terhadap A. Rogers berusaha membuat jelas kekaburan istilah dengan merumuskan kekuasaan sebagai suatu potensi dari suatu pengaruh. Dengan demikian, kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan.

Meskipun istilah kekuasaan (*power*) banyak digunakan dalam literatur manajemen, tetapi ada semacam kerancuan definisinya karena sering ada istilah seperti pengaruh (*influence*) dan wewenang (*authority*).

Kekuasaan adalah daya. Beda kekuasaan dengan wewenang adalah kekuasaan merupakan kemampuan sedangkan wewenang merupakan hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan telah melahirkan minat yang hidup, diskusi dan kadang-kadang menimbulkan kekaburan sepanjang perkembangan pemikiran manajemen konsep kekuasaan (*power*) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Seorang pemimpin hanya dapat melakukan kepemimpinannya apabila memiliki kekuasaan. Jika kepemimpinan adalah setiap upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi, maka kekuasaan lebih tepat sebagai potensi pemimpin untuk mempengaruhi. Kekuasaan merupakan sumberdaya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya.

Pengaruh kekuasaan dapat memberi manfaat dan dapat pula menimbulkan modhorat. Kekuasaan dipegang oleh pemimpin yang taqwa, jujur, adil, dan bijak akan mensejahterakan rakyatnya atau bawahannya. Sebaliknya, kekuasaan yang absolut cenderung berbuat korup kelak hanya akan menyengsarakan rakyatnya atau bawahannya. Dengan memberikan hubungan yang menyeluruh antara kepemimpinan dan kekuasaan dapat dirasakan bahwa para pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, akan tetapi juga mereka harus meneliti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Perubahan ini dirumuskan oleh Rogers sebagai pengaruh (*influence*). Dengan demikian ruang lingkup pengaruh biasanya lebih sempit dibandingkan dengan kekuasaan. Ia merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah orang atau kelompok lain dalam cara yang spesifik, misalnya dalam kekuasaan dan pelaksanaan kerjanya.

Sebagai kesimpulan dari rumusan tersebut maka pendapat Rongers tampaknya akan memberikan rumusan yang bermakna bagi kepemimpinan. Kepemimpinan

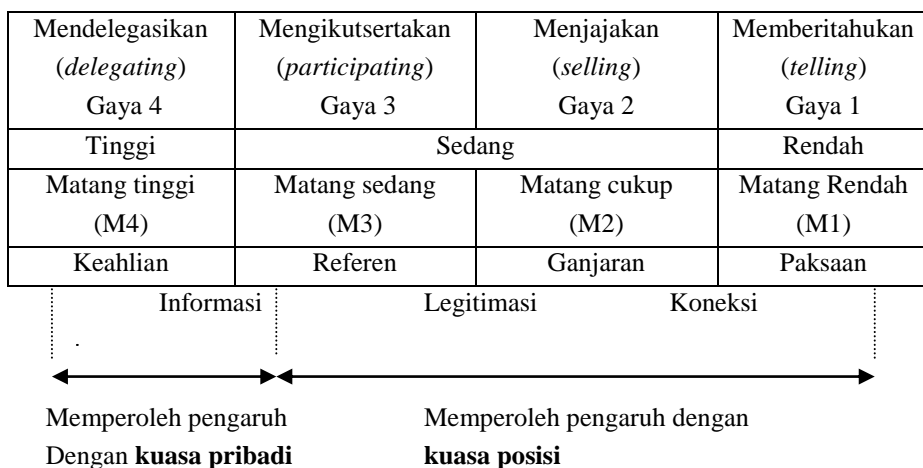
seperti yang dirumuskan di depan ialah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang-orang lain.

Upaya-upaya untuk memahami kekuasaan biasanya menyangkut perbedaan di antara berbagai jenis kekuasaan dalam organisasi. French dan Raven (1956) telah mengembangkan sebuah taksonomi untuk mengklasifikasikan berbagai jenis sumber-sumber kekuasaan.

Sumber-sumber kekuasaan menurut Taksonomi French dan Raven (1956) adalah sebagai berikut ini. (1) *Reward power*: Orang yang ditargetkan patuh agar dapat memperoleh imbalan yang diyakini dimiliki pemimpin. (2) *Coercive power*: Orang yang ditargetkan patuh agar dapat menghindari hukuman yang diyakini dimiliki pemimpin. (3) *Legitimate power*: Orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pemimpin tersebut mempunyai hak untuk meminta dan orang yang ditargetkan mempunyai kewajiban untuk mematuhi. (4) *Expert power*: Orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pemimpin mempunyai pengetahuan dan keterampilan mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu. (5) *Referent power*: Orang yang ditargetkan patuh karena ia mengagumi atau mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin tersebut dan ingin memperoleh penerimaan dari pemimpinnya. Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuasaan yang ketujuh yaitu kekuasaan hubungan (*connection power*).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu untuk dapat menjalankan kepemimpinannya. Namun hal itu tidak berarti bahwa lebih banyak kekuasaan, kepemimpinan akan selalu lebih baik. Jumlah kekuasaan yang diperlukan akan tergantung pada apa yang dibutuhkan pemimpin untuk mencapai sasaran dan bagaimana cekatan pemimpin tersebut menggunakan kekuasaan yang tersedia. Kebutuhan pemimpin akan kekuasaan yang kuat diekspresikan dengan menggunakan pengaruh untuk membangun organisasi dan membuatnya berhasil. Kesimpulan yang dapat ditarik dari kajian pustaka di atas ialah kekuasaan ialah alat untuk mempengaruhi orang lain melalui paksaan, koneksi (kedekatan), imbalan, formal (legitimasi), referen, informasi, dan keahlian.

Hersey, Blanchard, dan Natemeyer (Hersey & Blanchard,1995) menyatakan bahwa tampaknya ada hubungan yang jelas antara tingkat kematangan bawahan dengan sumber kekuasaan yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Dengan demikian perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin. Ketika orang-orang bergerak dari tingkat kematangan rendah menuju ke tingkat yang lebih tinggi, maka kekuasaan juga meningkat dari yang terendah menuju yang tertinggi dengan urutan paksaan, koneksi, ganjaran, legitimasi, referen, informasi, dan keahlian. Tingkat kematangan, kekuasaan, dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan seperti yang dijelaskan oleh gambar berikut ini.



Gambar 2. Hubungan kekuasaan, Kematangan dengan Gaya Kepemimpinan (Hersey & Blanchard,1995)

Pada Gambar 2 di atas, jelaslah bahwa kepala sekolah yang memiliki kekuasaan memengaruhi perilaku atau gaya kepemimpinannya. Sebagai contoh, jika kepala sekolah memiliki kekuasaan karena memiliki keahlian dengan bawahan memiliki tingkat kematangan yang tinggi, maka dia akan cenderung menggunakan gaya *delegating*.

Komitmen Pengikut

Boone dan Johnson (1980) dalam penelitiannya terhadap 801 menemukan aspek lima kunci komitmen yaitu sebagai berikut ini.

- (1) Komitmen terhadap organisasi, seorang pengikut (bawahan) secara positif menerapkan komitmen ini dalam tiga cara yaitu turut membantu membangun organisasi, mendukung manajemen yang lebih tinggi dan beroperasi dengan nilai-nilai dasar organisasi. Demikian ungkapan Hersey dan Blanchard (1993) dalam memberikan tiga teknik untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi yaitu membangun organisasi, setia kepada atasan-bawahan dan bekerja dengan nilai-nilai dasar yang dianut oleh organisasi.
- (2) Komitmen terhadap diri sendiri
Komitmen manajemen kedua difokuskan pada kepribadian pengikut. Pengikut yang baik menampilkan sebuah kekuatan-kekuatan, kesan positif terhadap orang lain terutama atasannya dalam segala situasi. Pengikut yang baik tampak sebagai seseorang yang mengkombinasikan kekuatan dengan perasaan rendah hati. Komitmen terhadap diri sendiri dibagi dalam tiga aktivitas khusus yakni dengan menunjukkan otonomi, membangun diri sendiri sebagai pengikut dan menerima kritik-kritik yang membangun.
- (3) Komitmen terhadap konsumen (pelanggan) sekolah
Yang pertama dan mungkin paling penting dalam komitmen manajemen adalah perhatian terhadap konsumen. Pengikut yang bagus berusaha untuk memberikan pelayanan prima yang bermanfaat terhadap kepuasan pelanggannya. Tidak soal pelanggan utama dari luar atau dari dalam sekolah, yang penting kunci dari komitmen ini adalah pelayanan prima kepada semua pelanggannya.
Pengikut yang baik membuat penting pelanggan dengan cara: (1) komunikasi yang jelas, membuat penting konsumen terhadap pekerja; (2) memperlakukan konsumen sebagai prioritas utama; dan (3) mencegah komentar yang merusak tentang orang-orang yang menggunakan produk atau pelayanan kelompok kerja mereka.
- (4) Komitmen terhadap orang lain
Fokus komitmen manajemen keempat adalah kerja tim dan keanggotaan grup pribadi. Pengikut yang baik menunjukkan sebuah dedikasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mereka. Ini menunjukkan pengikut menggunakan dan menempatkan dirinya sebagai bawahan. Tiga aktivitas penting dari komitmen ini adalah memperlihatkan kepedulian positif dan penghargaan, memberikan umpan balik yang membangun dan mendorong ide-ide inovatif.
- (5) Komitmen terhadap tugas.
Komitmen manajemen kelima dikonsentrasikan pada tugas-tugas yang harus dikerjakan. Pengikut sukses memberikan arti dan relevansi untuk

menunjukkan tugas orang-orang. Mereka menyediakan fokus dan arah, jaminan sukses penyelesaian tugas-tugas. Daya tahan dari pengikut yang sempurna ditunjukkan melalui penampilan tinggi terus menerus dari pengaturan unit organisasi. Komitmen ini dicapai dengan mengambil fokus yang tepat, membuatnya sederhana, menjadikan tindakan sebagai orientasi dan membuat penting tugas.

Lima komitmen digunakan secara konsisten merupakan kunci menuju manajemen yang efektif. Manajer adalah pusat lingkaran dari komitmen-komitmen. Pengikut yang baik mengambil sebuah perspektif pribadi dengan memperhatikan kelima komitmen di atas. Berdasarkan kajian pustaka di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *komitmen pengikut ialah keterpanggilan dan pengabdian pengikut untuk terlibat, terikat dan kebersamaan dengan orang, pelanggan, organisasi, dan tugas.*

Komitmen pengikut berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai contoh, jika komitmen pengikut tinggi, maka digunakan perilaku atau gaya *laizes faire*. Jika komitmen pengikut sedang, maka digunakan perilaku demokratis. Jika kematangan pengikut rendah, maka digunakan perilaku otoriter.

Budaya Sekolah

Budaya dalam bahasa Inggrisnya adalah *culture*. *Culture* berasal dari bahasa Latin, *colere* yang artinya segala daya dan upaya manusia untuk merubah alam. Koentjaraningrat menyatakan bahwa budaya berasal dari bahasa Sanskerta, *budhayah*, sebagai bentuk jamak *budhi*, yang artinya budi atau akal. Menurut Pai (1990), "*In general terms, culture is most commonly viewed as that pattern of knowledge, skills, behaviors, attitudes and beliefs, as well as material artifacts, proceduced by human society and transmitted from one generation to another.*"

Kenyataannya, sepanjang tahun 1952 saja menurut antropolog Kroeber dan Kluckhon telah terdapat 164 definisi budaya yang berbeda (Brown,1998). Budaya sekolah menurut Sergiovanni (1991) ialah nilai-nilai, lambang-lambang, kepercayaan-kepercayaan, dan komitmen yang disepakati oleh orang tua, siswa, guru, dan staf tata usaha untuk dipatuhi bersama. Menurut Brown (1998), "*Organizational culture refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experiences that have developed during the course of an organization's history, and which tent to be manifested in its material arrangement and in behaviours of its members.*(Budaya organisasi mengacu pada pembentukan keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan cara-cara belajar berkaitan dengan

pengalaman-pengalaman yang dikembangkan berdasarkan sejarah organisasi, dan cenderung ditunjukkan dalam pengaturan material dan perilaku-perilaku anggotanya). Budaya organisasi menurut Lunenburg & Orstein (2000), *“The culture of an organization is all the beliefs, feelings, behaviors, and the symbols that are characteristic of an organization.”* (Kultur sebuah organisasi ialah semua kepercayaan-kepercayaan, perasaan-perasaan, perilaku-perilaku, dan simbol-simbol yang menjadi karakteristik sebuah organisasi). Budaya organisasi menurut Gibson, et al (2003), *“Organizational culture is what the employee perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.”* (Budaya organisasi ialah apa yang pegawai rasakan dan bagaimana menciptakan krasi suatu bentuk kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Sedangkan budaya organisasi menurut Hoy & Miskel (2005), *“Organizational culture is the set of shared orientations that holds a unit together and give it a distinctive identify. Culture can be examined in terms of shared assumptions, shared beliefs and values, and shared norms.”* (Budaya organisasi ialah sekumpulan gabungan orientasi yang menjadi pegangan bersama dan yang memberikan perbedaan identitas dengan organisasi lainnya). Menurut Busher (2006), *“A school’s culture is manifested through the relationship that are encouraged between students and teachers, as well as between students, by particular approaches to teaching and learning.”* (Sebuah budaya yang dimiliki sekolah ialah hal-hal yang tampak melalui hubungan yang baik antara siswa dan guru, sebaik hubungan antar siswa, dengan pendekatan khusus untuk prose belajar mengajar). Ditambahkan pula oleh Busher (2006), *The culture of school represents a nexus of particular values and belief, and sometimes described as its “ethos” or “atmosphere”. It focuses on what is constructed collectively by members of a group or institution, although some members of that group will be more influential in constructing than others.* (Budaya sekolah mempresentasikan kekuatan nilai-nilai khusus dan keyakinan, dan suatu waktu ditunjukkan sebagai “semangat” atau “iklim” warga sekolah. Yang berfokus pada pembentukan kolektif oleh anggota atau lembaga, walaupun beberapa anggota di kelompok itu lebih berpengaruh membentuknya daripada anggota yang lainnya).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa semua yang diungkapkan para ahli hampir sama maksudnya, yang berbeda hanyalah dalam redaksional penyampaianya saja. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka yang dimaksud dengan budaya sekolah ialah nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang disepakati warga sekolah untuk dipatuhi bersama. Karena budaya sekolah sebagai kesepakatan warga sekolah untuk mematuhi, maka

otomatis budaya sekolah berpengaruh terhadap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin. Namun dalam artikel ini dibatasi pada satu pendapat seorang ahli kepemimpinan (Yukl). Sebenarnya masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku kepala sekolah antara lain: latar belakang sosial, ekonomi, usia, pendidikan, masa kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin perlu diketahui oleh pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan kepala sekolah.

Rekomendasi

Bagi pengambil kebijakan tenaga kependidikan, khususnya pengawas sekolah yang akan melakukan pembinaan kompetensi kepala sekolah dan mengajak kepala sekolah untuk berubah sebaiknya mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin sehingga pembinaan dan perubahan akan terlaksana secara lancar, efektif, dan efisien. Khusus bagi kepala sekolah sebagai bahan pemikiran untuk mewujudkan sifat-sifat pemimpin sekolah yang efektif, menggunakan kekuasaan secara arif, memanfaatkan komitmen bawahannya, dan menciptakan budaya sekolah yang kondusif.

DAFTAR RUJUKAN

Anonim. 2005. Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka.

Brown, A.D. 1998. *Organizational Culture*, Second Edition, London: Prentice Hall Financial Times.

Burnham, J.W. 1997. *Managing Quality in Schools*. London: Prentice-Hall.

Busher, H. 2006. *Understanding Educational Leadership People, Power, and Culture*. London: Open University Press.

- French, J.R.P & Raven, B.H. 1959. The Bases of social power. In D. Cartwright (Editor). *Studies of Social power*. Ann Arbor, MI: Institut for Social Research, pp, 150-167.
- Gibson, J.I., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. 2003. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Hersey, P. & Blanchard, P. 1995. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 9th Edition. London: Prentice-Hall International Editions.
- Hoy & Miskel. 2002.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. 2002. *Leadership Enchancing The Lessons Exprience* (New York: McGraw Hill Irwin, 2002).
- Interstate School Leaders Licensure Consorsium (ISLLC). 2007. "Standars for School Leaders", *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z, 2002. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lunenburg, F.C. & Allan C. Orstein, A.C. 2002.*Educational Admiistration Concepts and Pratices*. 4th Edition. London: Wadsworth, 2002, 120.
- Manning, G. & Curtis, K. 2003. *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill-Irwin.
- Pai, Y. 1990. *Cultural Foundation of Education*. London: Meril Publishing Company.
- Sallis, E. 2007. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series.

Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*, Second Edition. London: Allyn and Bacon.

Simamorang, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN

William B. Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, New York: McGraw Hill, Inc.

Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall.