

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH ABAD 21

Dwi Esti Andriani, M. Pd, M. EdSt.

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan

Jurusan AP FIP UNY

Yogyakarta, Oktober 2011

SEKOLAH ABAD 21

GLOBALISASI

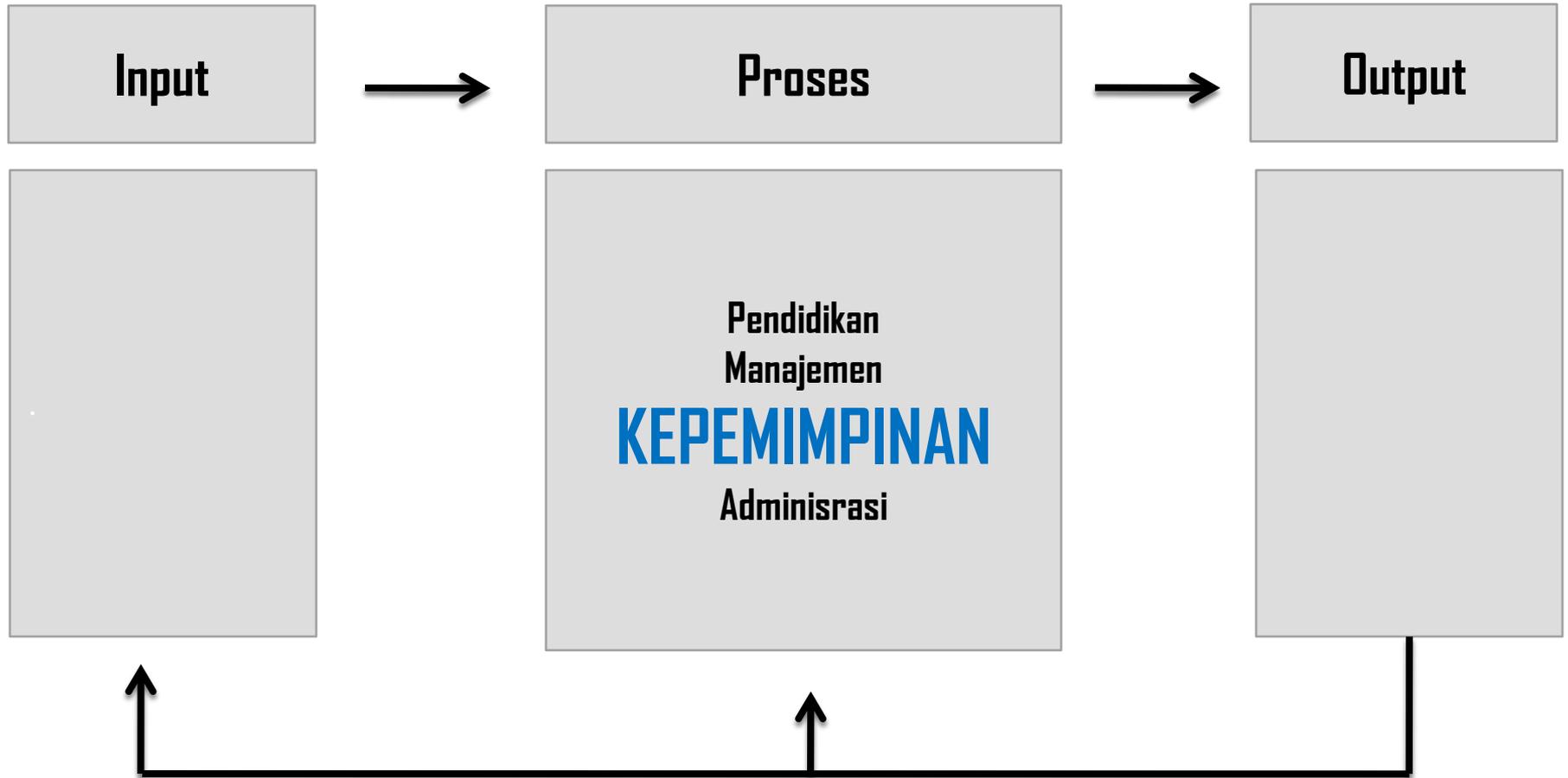
**LINGKUNGAN SEKOLAH
(POLITEKSOSBUDHANKAM)**

**SEKOLAH & IMPLIKASINYA
PADA KEPEMIMPINAN
SEKOLAH**

**LINGKUNGAN SEKOLAH
(POLITEKSOSBUDHANKAM)**

GLOBALISASI

TANTANGAN SEKOLAH ABAD 21



BAGAIMANA PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK KEBERHASILAN SEKOLAH ABAD 21?

SEBERAPA BESAR KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BAGI KEBERHASILAN SEKOLAH ABAD 21?

BAGAIMANA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH ABAD 21 YANG EFEKTIF?

Kepemimpinan versus Manajemen

Kepemimpinan **SAMA DENGAN** Manajemen

Kepemimpinan **BERBEDA** dengan Manajemen?

Kepemimpinan **KURANG PENTING** dibandingkan Manajemen?

Kepemimpinan **LEBIH PENTING** dari Manajemen?

Kepemimpinan **SAMA PENTING** dengan Manajemen?

Kepemimpinan versus Manajemen

"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation"

(Turney, 1999: 46)

Definisi Kepemimpinan dan Manajemen

"... as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals (Koontz, O' Donnel dan Wehrich, 1980)

"leadership is the act of providing direction, energizing others, and obtaining their voluntary commitment to leader's vision" (Cook & Hunsaker, 2001)

ILMU dan SENI mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Malayu S.P Hasibuan, 2000)

Kepemimpinan Versus Manajemen

Fungsi Kepemimpinan

- *Mengembangkan arah (visi) dan strategi pencapaiannya*
- *Mengarahkan orang-orang menuju visi, melalui komunikasi, kredibilitas, dan pemberdayaan*
- *Memotivasi dan menginspirasi*

Fungsi Manajemen

- *Merencanakan dan menyusun anggaran*
- *Mengorganisir kegiatan dan staf*
- *Memantau, mengendalikan, mengevaluasi, dan memecahkan masalah*

Kepemimpinan Versus Manajemen

Kepemimpinan

- *Do the right things*
- Berorientasi pada perubahan
- Proses pemberdayaan dan pengembangan yang berfokus pada integritas, visi, kemampuan untuk menginspirasi yang lain, mawas diri, keberanian berinovasi

Manajemen

Do the things right
Berorientasi pada penanganan kompleksitas
Proses menciptakan standar proses, prosedur, struktur dan sistem kerja.

Profil KS sebagai Pemimpin Sekolah

- Kepribadian
- Kapabilitas

Tugas Kepala Sekolah Abad 21

(NCSL 2006)

- Menetapkan dan mengkomunikasikan visi dan misi (pendidikan) sekolah
- Mengkoordinir kurikulum
- Melakukan pembimbingan (supervisi) dan pemotivasian kepada guru
- Memonitoring kemajuan siswa
- Membangun iklim pembelajaran yang positif

Tugas Kepemimpinan KS

(Davis, 2005)

- Memfasilitasi pengembangan guru
- Mengelola kurikulum yang dapat meningkatkan pembelajaran siswa
- Mengembangkan kemampuan mentransform sekolah menjadi organisasi yang lebih efektif untuk memfasilitasi proses pembelajaran untuk semua siswa

KAPABILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Queensland Government, 2009)

- **Kepemimpinan pendidikan**
- Kapabilitas ini mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman seni pengajaran dan pembelajaran untuk menginspirasi komitmen dan mencapai output mutu siswa yang diharapkan.
- Kapabilitas ini berfokus pada mutu pembelajaran.

KAPABILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Queensland Government, 2009)

- **Kepemimpinan Kepribadian**

Kapabilitas pribadi: kekuatan dan mutu dalam diri pemimpin yang melandasi praktek profesional dan etik.

- **Kepemimpinan Hubungan**

Kapabilitas interpersonal yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan mempertahankan mutu hubungan dengan beragam orang.

- Dua kapabilitas ini berfokus pada orang.

KAPABILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Queensland Government, 2009)

- **Kepemimpinan Intelektual**
- Kapabilitas untuk berpikir cerdas, penilaian yang beralasan, dan pengambilan keputusan yang bijaksana.
-
- **Kepemimpinan Organisasi**
- Kemampuan mensupport pengembangan sekolah secara terus menerus dengan manajemen SDM, Keuangan, dan Fasilitas.
- Dua kapabilitas ini berfokus pada prestasi

Kecerdasan Emosional Pemimpin

(Daniel Goleman, 2002)

Kesadaran Diri

Kemampuan untuk memahami tidak hanya emosi diri sendiri namun juga dampak emosi diri terhadap kinerja dan hubungan dengan staf.

Pengaturan Diri

Kemampuan untuk mengontrol emosi kita yang kontraproduktif untuk pencapaian tujuan organisasi

Kecerdasan Emosional Pemimpin

(Daniel Goleman, 2002)

Keterampilan Motivasi

Motivasi merupakan dorongan atau hasrat/keinginan yang kuat melampaui uang ataupun status. Dua jenis motivasi:

- **Motivasi Ekstrinsik**– motivasi dari luar diri: pengakuan pimpinan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
- **Motivasi Intrinsik**- motivasi yang datang dari dalam diri seperti kemauan aktualisasi diri dan penghargaan diri.

Pemahaman tentang keterampilan motivasi akan memudahkan dalam memotivasi diri dan orang lain.

Kecerdasan Emosional Pemimpin

(Daniel Goleman, 2002)

Keterampilan Empati

Empati adalah kemampuan pemimpin untuk memahami sesuatu dari sudut pandang orang lain. Keterampilan ini penting untuk memahami dampak perubahan yang akan dilakukan bagi orang lain, dan mempertimbangkan perasaan orang lain sebelum melakukan tindakan perubahan.

Keterampilan Sosial

Keterampilan berhubungan dengan orang lain. Keterampilan ini membutuhkan pemahaman minat dan kondisi orang lain

Harapan KS terhadap Sekolah di Abad 21 (VISI)

Daya dukung Sifat/Karakter KS dengan Visi

Karakter/Sifat KS

Visi Sekolah

Harapan Kepala Sekolah terhadap Guru dan Staf

Strategi Bapak/Ibu Memimpin Guru dan Staf

Pengalaman Kepemimpinan yang Efektif

- **Sebutkan kegiatan/proyek/program yang berhasil Bapak/Ibu pimpin dengan sukses! Bagaimana tingkat kesulitan/feasibilitas kegiatan/proyek/program?**
- **Sebutkan indikator/kriteria keberhasilan kegiatan/proyek atau program yang Bapak/Ibu pimpin!**
- **Bagaimana strategi/gaya kepemimpinan Bapak/Ibu?**
- **Mengapa strategi/gaya kepemimpinan Bapak/Ibu efektif?**
 - **Karakteristik orang yang dipimpin?**
 - **Sumber kekuasaan/power?**
 - **Struktur organisasi (pola koordinasi dan komunikasi)**

SUMBER PENGARUH/POWER KEPEMIMPINAN

- Kekuasaan **LEGITIMASI**: kekuasaan yang melekat pada diri pemimpin sebagai hasil dari kedudukannya dalam hirarki formal organisasi
- Kekuasaan **PEMAKSAAN**: kekuasaan untuk menghukum atau mengendalikan
- Kekuasaan **PEMBERIAN IMBALAN**: kekuasaan untuk memberikan manfaat atau imbalan positif
- Kekuasaan **KEAHLIAN**: kekuasaan didasarkan pada ketrampilan atau ilmu pengetahuan yang dimiliki
- Kekuasaan **REFERENSI**: kekuasaan karena adanya sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan (pengikut/bawahan)

- *"Not every situation a principal requires the same leadership strategy. The principal of a highly competent and well-motivated faculty will have to proceed one way and the principal of a developing and uncommitted faculty will have to proceed another way. ... principals must practice leadership in light of the context they face (Sergiovani, 2006: 159)*

Model Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard)

Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan antara:

- a. Perilaku tugas (banyak atau sedikit, umum atau rinci petunjuk dan pengarahan tugas)
- b. Perilaku hubungan (besar atau kecilnya dukungan emosional)
- c. Tingkat kematangan pengikut dalam melaksanakan tugas/fungsi- kemampuan dan kemauan)

4 Gaya Kepemimpinan Situasional – 1: Telling

Telling

Tugas tinggi, hubungan rendah
Pemimpin memberikan perintah
Pengawasan ketat
Pemimpin menetapkan apa,
bagaimana, kapan, dimana tugas
dilakukan

Kematangan Staf

Kemampuan rendah/tidak ada
Kemauan rendah/tidak ada

4 Gaya Kepemimpinan Situasional – 2: Selling

Selling

Tugas tinggi, hubungan tinggi
Pemimpin memberikan penjelasan tentang keputusan-keputusan yang diambil
Pemimpin memberi kesempatan staf menjelaskan
Pemimpin memberikan banyak pengarahan dan penjelasan
Komunikasi mulai dua arah

Kematangan Staf

Kemampuan rendah/tidak mampu
Kemauan ada/tinggi

4 Gaya Kepemimpinan Situasional – 3: Participating

Participating

Hubungan tinggi, tugas rendah
Saling memberikan gagasan
Bersama-sama memutuskan

Kematangan Staf

Kemampuan tinggi
Kemauan rendah/bimbang

4 Gaya Kepemimpinan Situasional – 4: Delegating

Delegating

Hubungan rendah, tugas rendah
Pemimpin melimpahkan
pembuatan keputusan dan
implementasinya
Pengawasan rendah

Kematangan Staf

Kemampuan tinggi
Kemauan tinggi

Perkembangan Teori Kepemimpinan

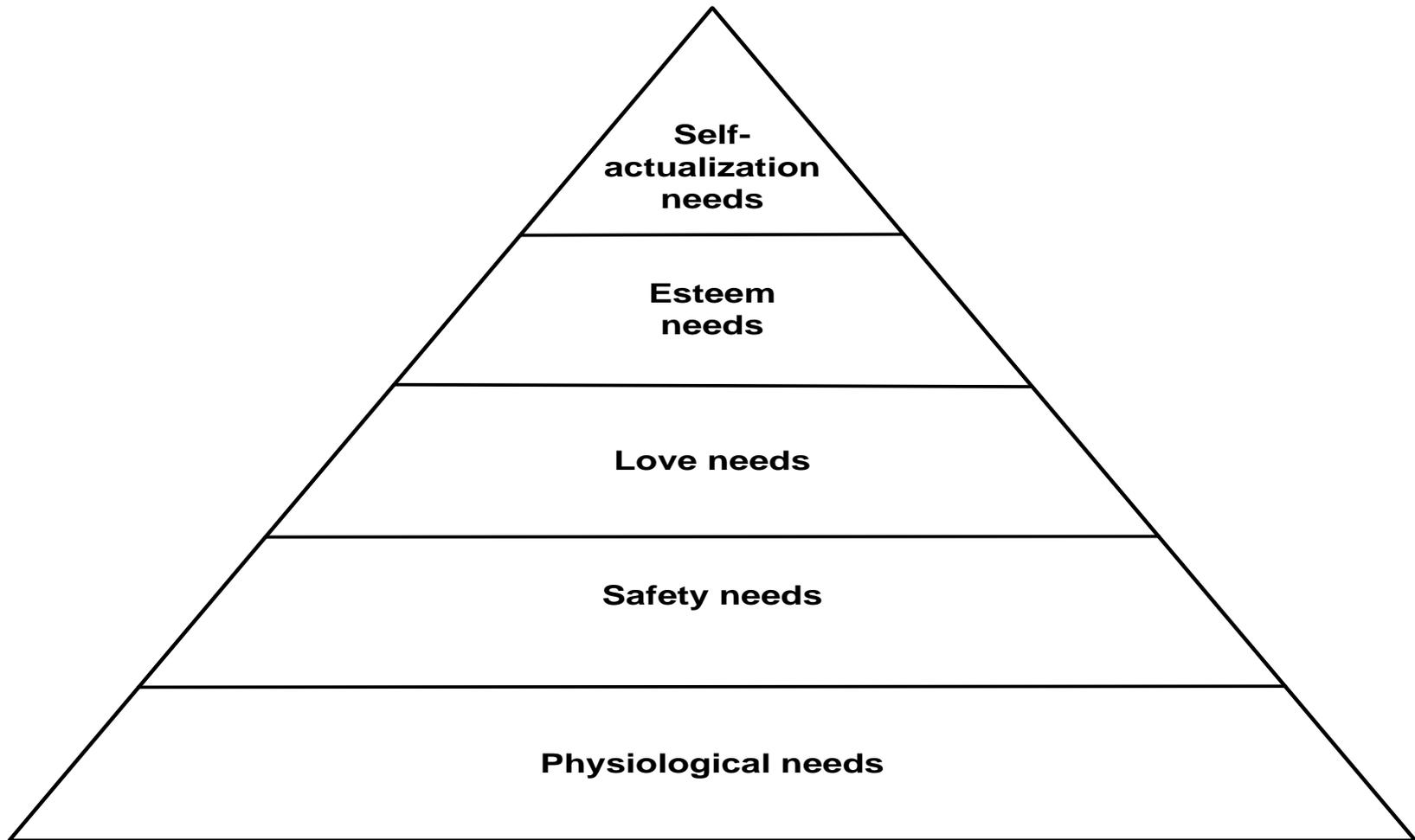
Teori Ciri Perilaku (Tahun 1920-1930-an)	Mengisolasi ciri yang dimiliki pemimpin dan tidak dimiliki non pemimpin: Hasrat/keinginan memimpin, kejujuran, dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan tentang pekerjaannya.
Teori Perilaku	Mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif. Teori yang berkembang: gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez faire (studi Iowa); gaya kepemimpinan dilihat dari dimensi penciptaan struktur dan pertimbangan (studi Ohio); kepemimpinan berorientasi karyawan dan produksi (studi Michigan), kisi-kisi manajerial
Teori Kontingensi	Gaya kepemimpinan dikaitkan dengan situasi sebagai upaya menjawab kontingensi (jika – maka). Teori yang berkembang: teori kontingensi Fiedler, teori kepemimpinan situasional Hershey & Blanchard, Model Partisipasi Pemimpin, Model Alur Sasaran.
Kepemimpinan Modern Terkini	Kepemimpinan Transaksional-Transformasional, Kepemimpinan Karismatik-Visionari, dan Kepemimpinan Tim, dll

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang mengembangkan hubungan berlandaskan pada tujuan (visi) sekolah, nilai-nilai moral, dan motif tingkat tinggi (penghargaan diri dan aktualisasi diri)

Transformational leadership "...occurs when one or more persons engage [original italics] with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality (Burns, p. 20).

TEORI HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW



MOTIVASI MANUSIA (Maslow)

- **Fisik:** rasa lapar, haus, papan, biologi dan kebutuhan badaniah lainnya.
- **Keamanan:** keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
- **Sosial atau cinta:** termasuk di dalamnya rasa kasih-sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- **Penghargaan diri:** menghargai diri-sendiri, otonomi, dan pencapaian prestasi; dan faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- **Aktualisasi diri:** merupakan dorongan untuk menjadi seseorang yang mendekati kesempurnaan; termasuk di dalamnya adalah pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan-diri.

● .

**Apakah motivasi manusia
berciri hirarkis???**

TEORI PEMOTIVASIAN X DAN Y (McGregor)

TEORI X

- Staf pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus diatur, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Staf akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.
- Sebagian staf menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

TEORI PEMOTIVASIAN X DAN Y (McGregor)

TEORI Y

- Staf menganggap bekerja sebagai hal yang menyenangkan.
- Staf akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- Staf bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.
- Staf, tidak terbatas yang menduduki posisi manajemen, mampu membuat berbagai keputusan kreatif dan inovatif

**Apa asumsi yang
melandasi kepemimpinan
Saudara ?**

K. Transformasional versus K. Transaksional

Transformasional

- mengembangkan hubungan berdasarkan nilai-nilai moral dan motif tingkat tinggi seperti *self-esteem* dan aktualisasi diri (Burns, 1978).

Transaksional

- mengembangkan hubungan berdasarkan pada kesepakatan atau 'transaksi' antara pemimpin dan pengikut, misal, kesepakatan beban tugas dan besaran uang bayaran pelaksanaan tugas

DIMENSI K. TRANSFORMASIONAL (Bass dan Riggio, 2006)

- ▶ Pemimpin menampilkan *Idealized Influence (II)* bermakna pemimpin menjadi contoh ideal bagi pengikutnya.
- ▶ *Inspirational Motivation (IM)* bermakna pemimpin membangun antusiasme, optimism, dan semangat tim.

DIMENSI K. TRANSFORMASIONAL (Bass dan Riggio, 2006)

- ▶ ***Intellectual stimulation (IM)*** berarti pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan cara mempertanyakan asumsi-asumsi yang selama ini dipakai dan mendukung upaya pemecahan masalah
- ▶ ***Individualized Consideration (IC)*** berarti pemimpin memberikan perhatian individual pada masing-masing bawahannya.

Pemimpin yang menunjukkan keempat komponen tersebut dalam kepemimpinannya akan mampu meningkatkan kinerja dan kesadaran yang tinggi pada diri bawahan terhadap misi organisasi

DIMENSI K. TRANSAKSIONAL (Bass dan Riggio, 2006)

- ▶ ***Contingent Reward (CR)*** adalah penghargaan yang dijanjikan untuk diberikan kepada bawahan ketika bawahan memenuhi persyaratan dan kesepakatan kerja. Penghargaan ini berupa penghargaan material seperti uang.
- ▶ ***Management By Exception (MBE)*** adalah perhatian dan tindakan-tindakan korektif pimpinan atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan. MBE dapat dilakukan secara aktif dan pasif. MBE aktif berarti pemimpin memberikan perhatian langsung terhadap kesalahan-kesalahan bawahan dalam upaya memenuhi standar; sedangkan MBE pasif berarti tidak ada tindakan-tindakan korektif sebelum pemimpin mendapatkan keluhan.

Strategi Kepemimpinan Transformasional (Leithwood, dkk (1999))

Strategi	Outcome
<p>Menetapkan arah</p> <ol style="list-style-type: none">1. Membangun visi bersama2. Mengembangkan konsensus atas tujuan3. Menciptakan harapan yang tinggi	<p>Pemimpin karismatik sekolah yang:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sangat dihormati2. Sangat dipercaya3. Menampilkan kesuksesan
<p>Mengembangkan orang/anggota organisasi</p> <ol style="list-style-type: none">1. Memberikan dukungan secara individual2. Menciptakan stimulasi intelektual3. Menjadi model praktek-praktek perilaku dan nilai-nilai yang penting untuk sekolah	<p>Orang merupakan sentral bagi organisasi; struktur dan tugas tidak bisa dipahami kecuali melalui orang</p>
<p>Meredesain organisasi:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pengembangan budaya organisasi2. Penciptaan dan pemeliharaan struktur dan proses pembuatan keputusan bersama3. Pengembangan hubungan dengan komunitas	<p>Kolaborasi merupakan inti penciptaan hasil.</p>

KEPEMIMPINAN SEKOLAH MODEL INDONESIA

(Ki Hadjar Dewantara)

ING NGARSO SUNG TULADHA
ING MADYA MANGUN KARSA
TUT WURI HANDAYANI

SEKIAN DAN TERIMA KASIH

