

# JURNAL KEPENDIDIKAN

<http://jurnalkependidikan.iainpurwokerto.ac.id>

---

## Gaya Kepemimpinan berbasis *Emotional Intelligence*

Hamim Tohari

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto  
hamimtohari0907@gmail.com

### Abstract

*This paper is intended to provide input to school principals or leaders of educational institutions to not only pay attention to aspects of intellectual and spiritual intelligence in the use of leadership style, but also attention to aspects of emotional intelligence because this aspect has an important role in interacting with subordinates. Emotional intelligence is interpreted as the ability to listen to emotional whispers, and make it an important source of information to understand yourself and others to achieve a goal. If the principal can use this emotional intelligence well, the emotional relationship between the principal and teachers and employees will always be maintained and is expected to improve the performance of subordinates in achieving organizational goals. There are six leadership styles based on emotional intelligence mentioned by Goleman, i.e. visionary, mentor, affiliative, democratic, speed determinant, and authoritarian leadership styles. However, the principle should apply this styles of leadership proportionally.*

**Keywords:** leadership style, emotional intelligence (emotional intelligence)

### Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan masukan bagi kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan agar dalam penggunaan gaya kepemimpinan tidak hanya mengedepankan aspek kecerdasan intelektual dan spiritual saja. Aspek kecerdasan emosional juga memiliki peranan penting dalam berinteraksi dengan bawahannya. Kecerdasan emosional menurut dimaknai sebagai kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosional, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai sebuah tujuan. Apabila kepala sekolah dapat menggunakan kecerdasan emosional ini dengan baik maka hubungan emosional antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan akan selalu terjaga dan diharapkan akan meningkatkan kinerja bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Ada 6 gaya kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional sebagaimana disebutkan oleh Goleman yaitu gaya kepemimpinan

visioner, pembimbing, afiliatif, demokratis, penentu kecepatan, memerintah (otoriter). Namun demikian, dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan tersebut harus tetap proporsional.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, emosional intelligence (kecerdasan emosi).

## A. Pendahuluan

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan, sedangkan sifat unik menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar-mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2005: 81).

Sekolah yang baik tidak akan lepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah dan aktivitas manajemen yang baik di dalamnya. Di mana sekolah yang baik sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan aktivitas manajemen yang unggul.

Allah mengaruniakan manusia sedikitnya dengan tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan intelektual (IQ), emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Menurut berbagai penelitian, kecerdasan intelektual manusia hanya berperan sebanyak 6% saja dalam kehidupan manusia. Hal itu berarti bahwa EQ dan SQ memiliki peran lebih banyak. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengkolaborasikan ketiga kecerdasan itu dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Faktor emosional yang baik menjadi penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena bisa kita bayangkan ketika seorang pemimpin dihadapkan pada suatu masalah yang menuntut pada kesabaran dan ketenangan jiwa maka kecerdasan yang paling berperan dalam hal ini adalah kecerdasan emosi (EQ). Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin baik lembaga pendidikan formal maupun nonformal harus mampu mengkolaborasikan ketiga unsur kecerdasan ini.

## B. Gaya Kepemimpinan

Kepimpinan diambil dari kata “pimpin” yang berarti cara memimpin (Jaja Jahari, 2013: 100). Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *leader* adalah orang yang membawahi para pekerja dalam suatu organisasi. Pemimpin memiliki orang-orang yang dipimpin. Pemimpin diartikan pula sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan memengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin. Pemimpin adalah subjek atau pelaku dari unsur-unsur yang terdapat

dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggungjawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya (Hikmat, 2009: 247).

Dari pengertian di atas terdapat unsur-unsur penting dari makna pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Unsur Kekuasaan, yaitu menguasai organisasi dan mengendalikan struktur organisasi.
2. Unsur instruksional, yaitu berwenang memberikan perintah, tugas, dan segala hal yang harus dilaksanakan oleh bawahannya.
3. Unsur responsibility, yaitu bertanggungjawab penuh terhadap seluruh kinerja organisasi.
4. Unsur pendelegasian, yaitu memiliki hak dan wewenang memindahkan tugasnya kepada bawahannya.
5. Unsur supervisi, yaitu yang berkewajiban membina dan mengarahkan anak buahnya.
6. Unsur strategi, yaitu sebagai konseptor yang menyiasati berbagai upaya pengembangan organisasi.
7. Unsur budaya, yaitu yang membentuk model dan pola perilaku dalam berorganisasi.
8. Unsur kharismatik, yaitu memiliki kewibawaan yang sifatnya dibentuk secara formal struktural maupun secara kultural.

Delapan unsur yang dimiliki pemimpin menggambarkan kedudukan pemimpin dalam organisasi, baik organisasi dalam arti yang luas maupun yang sempit. Pemimpin adalah orang yang memiliki kedudukan utama dalam menjalankan organisasi, seperti suami adalah imam bagi istri dan anak-anaknya. Dengan demikian, seorang suami dituntut memiliki kapabilitas untuk mengelola rumah tangganya, baik pengelolaan aspek jasmaniyah maupun rohaniyah.

Semua manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi dirinya sendiri, karena dalam diri manusia terdapat akal dan hati. Akal perlu dipimpin dengan baik sehingga fungsi pikirannya berkembang ke arah yang positif dan maslahat. Hati perlu dipimpin agar tidak menimbulkan gejolak nafsu yang dapat merugikan diri sendiri. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan aktifitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang dipimpin adalah orang yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal. Dengan demikian

pemimpin adalah motivator, stabilisator, katalisator, kreator, dan dinamisator organisasi.

Kepemimpin adalah usaha memimpin orang lain dengan pendekatan yang variatif, seperti demokratis, otoriter, karismatik, dan lain-lain. Aktor utama dari kepemimpinan adalah pemimpin (*leader*) (Jamal Ma'mur Asmani, 2013: 109). Selain itu, kepemimpinan diartikan sebagai proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin. Kepemimpinan merupakan sifat bagi pemimpin dalam memikul tanggungjawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin yang otoriter artinya orang yang menjalankan kepemimpinan yang kurang demokratis dalam mengambil keputusan. Kekuasaannya bersifat absolut karena seluruh roda kekuasaan dikendalikan oleh dirinya sendiri. Jadi, sifat-sifat seorang pemimpin berarti pula sebagai bentuk dari kepemimpinan (Hikmat, 2009: 249).

Menurut Veitel Rivai sebagaimana dikutip oleh Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Miftah Toha mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, seni memengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. Harbani Pasolong menambahkan bahwa kepemimpinan adalah cara atau teknik yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama yang telah ditetapkan (Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, 2013 : 72).

Menurut Yukl sebagaimana dikutip oleh Suzanne Weisband (2008: 5) dalam bukunya yang berjudul "Leadership At A Distance Reseach in Technologically Supported Work" disebutkan:

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish a shared objective.*

Definisi kepemimpinan menurut Suzanne dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun kepemimpinan dalam konteks pendidikan menurut tim dosen administrasi UPI sebagaimana dikutip oleh Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini adalah merupakan kemampuan untuk mengerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, 2013: 100).

Kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya mengerakkan guru-guru agar mau berbuat sesuatu untuk mewujudkan program kerja yang telah dirumuskan. Keberhasilan tergantung dari kemampuan pemimpinnya dalam melaksanakan fungsi pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun manajer (Abdul Kadim Masaong, dkk, 2011: 149).

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sehari-hari tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu, sebagai pemimpin pendidikan perlu memahami tentang keefektifan kepemimpinan (*leadership effectiveness*), pendekatan, gaya dan perilaku kepemimpinan. Fiedler sebagaimana dikutip oleh Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi membedakan antara perilaku dan gaya kepemimpinan. Perilaku mengacu pada tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Sedangkan gaya kepemimpinan mengacu pada struktur kebutuhan pemimpin yang memotivasi perilaku dalam berbagai situasi antar pribadi. Intinya gaya kepemimpinan merupakan karakteristik kepribadian, bukan perilaku, sedangkan perilaku kepemimpinan dari individu yang sama akan berbeda dari situasi, sementara struktur perubahan yang mendorong perilaku itu bisa konstan (Abdul Kadim Masaong, 2011: 150).

Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu muncul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka dengan orang-orang itu.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan dengan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Heidjrachman dan Husnan sebagaimana dikutip oleh Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada struktur tugas, penyusunan rencana kerja,

penetapan pola organisasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan. Adapun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kebutuhan manusia (*people oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan antar pemimpin dan anggota. Gaya kepemimpinan ini dapat dipahami sendiri-sendiri atau merupakan satu kesatuan yang disebut dengan dimensi kepemimpinan (*leadership dimention*) pemahaman yang digunakan mengacu pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia sebagai satu kesatuan yang utuh.

### C. Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)

Secara sederhana kecerdasan emosional diartikan sebagai penggunaan emosi secara cerdas. Kecerdasan emosional diartikan sebagai suatu instrumen untuk menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, membuat kesepakatan dengan pelanggan yang *rewel*, mengkritik atasan, menyelesaikan tugas sampai selesai, dan dalam berbagai tantangan lain yang dapat merusak kesuksesan (Abdul Kadim Masaong, 2011: 69).

Menurut Ginanjar sebagaimana dikutip oleh Abd. Kadim Masaong berpendapat bahwa sebagai kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosional, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai sebuah tujuan. Cooper dan Swaf sebagaimana dikutip oleh Abd. Kadim Masaong kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi.

Kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual mengungkapkan aktivitas yang berada dalam otak. Kecerdasan intelektual didasarkan pada kerja *neo-cortex* (lapisan luar otak manusia), lapisan dalam evolusi berkembang paling akhir di bagian atas otak. Penggunaan otak neokorteks ini mengandalkan kemampuan intelektual sehingga mampu mengukur kecepatan, menyimpan hal-hal baru, mengingat kembali informasi, dsb. Menurut berbagai penelitian, IQ hanya berperan maksimum 20% dalam kehidupan manusia, bahkan menurut Steven J. Stein, PhD dan Howard E Book, MD hanya 6% saja (Ari Ginanjar Agustian., 2009: 62). Sedangkan pusat-pusat emosional berada di bagian otak yang lebih dalam, dalam subkorteks yang secara evolusi lebih kuno, kecerdasan emosional dipengaruhi oleh kerja pusat-pusat intelektual (Abdul Kadim Masaong, 2011: 70). Lapisan otak yang lebih dalam dari neokorteks adalah *limbic system* (otak tengah), terdapat pengendali emosi dan perasaan (Ari Ginanjar Agustian, 2009: 63).

Pada tahun 1990 Salovey dan Mayer mengkaji secara komprehensif kecerdasan emosional. Emosional yang lepas kendali dapat membuat orang pintar menjadi

bodoh. Al-Quran menjelaskan tiga macam emosi yang dikenal dengan nafsu, yaitu emmosi (nafsu) amarah, lawwamah, dan mutmainnah. Emosi amarah merupakan emosi yang paling rendah dan egois, cenderung untuk menguasai logika dan spiritualitas seseorang. Allah SWT menerangkan dalam al-Quran “sesungguhnya nafsu amarah(emosi) itu selalu mendorong kepada kejahatan”.

Tanpa kecerdasan emosional seseorang tidak dapat menggunakan kemampuan-kemampuan kognitif mereka sesuai dengan potensi yang maksimal. Kecerdasan menentukan potensi kita untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis yang didasarkan pada lima unsur yaitu: Kesadaran diri (mengetahui kondisi diri sendiri), motivasi (mengelola kondisi, kesukaan, instuisi dan sumber daya), pengaturan diri (kecenderungan emosi yang mengantarkan atau memudahkan peraih sasaran), empati (kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain), dan keterampilan sosial yaitu keterampilan dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain (Abdul Kadim Masaong, 2011: 72).

#### **D. Gaya Kepemimpinan berbasis *Emotional Intelligence***

Penelitian Goleman yang dipublikasikan pada tahun 1999 mengubah paradigma berpikir setiap orang tentang kecerdasan. Temuan tersebut menegaskan eksistensi kecerdasan emosional terhadap seorang pemimpin jauh lebih berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang, dibandingkan dengan kecerdasan intelektualnya. Berdasarkan temuan tersebut Goleman mengemukakan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu: Gaya visionaer, gaya pembimbing, gaya afiliatif, gaya demokratis, gaya penentu kecepatan, dan gaya memerintah.

Empat dari enam gaya ini yaitu visioner, pembimbing, afiliatif dan demokratis menciptakan sejenis resonansi yang memajukan kinerja, sementara dua gaya lainnya yakni penentu kecepatan dan memerintah meskipun berguna dalam situasi tertentu, sebaiknya diterapkan dengan hati-hati. Penentuan keenam gaya ini oleh Goleman merupakan hasil penelitian pada 3.871 eksekutif yang mendapat penilaian untuk beberapa faktor yang mempengaruhi iklim dan kinerja organisasi. Uji cobanya dilakukan dengan melihat bagaimana iklim yang diciptakan gaya kepemimpinan tertentu mempengaruhi keuangan, misalnya hasil penjualan, pertumbuhan pendapatan, efisiensi dan kemampuan menghasilkan laba, hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya-gaya kepemimpinan berdampak emosi positif jelas menghasilkan hasil keuangan yang lebih baik. Secara ringkas gaya kepemimpinan tersebut dipaparkan sebagai berikut (Abdul Kadim Masaong, 2011: 171):

##### **1. Gaya kepemimpinan Visioner**

Langkah awal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan kepemimpinan visioner adalah mengajak warga sekolah bersama *stakeholder*

menganalisis dan mengkaji kondisi internal dan eksternal sekolah. Kepala sekolah menjelaskan harapan-harapan atau visi yang ingin diwujudkan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kemudian meminta masukan dari warga sekolah dan *stakeholder* lainnya. Tujuannya adalah untuk memperoleh dukungan dan simpati dari staffnya tentang masa depan mereka. Selain itu, membangun inisiatif pada staff serta keyakinan bahwa keberhasilan mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan individu berada di dalam diri mereka sendiri.

Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan visioner mengartikulasikan arah kelompok/staf berkelompok, memberi kebebasan staf berinovasi, bereksperimen, dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Dengan mengetahui gambaran besarnya dan posisi suatu tugas, staf akan mempunyai kejelasan, mengerti apa yang diharapkan dari mereka serta memiliki perasaan bahwa setiap staf bekerja untuk mencapai bersama, akan membangun komitmen tim dan merasa bangga menjadi bagian dari sekolah mereka.

Kepala sekolah dengan gaya visioner akan membuat kerangka tugas kolektif dalam gambaran visi yang lebih besar, karena pendekatan ini merumuskan standar umpan balik kinerja yang berputar di sekitar visi. Kepala visioner akan membantu staffnya untuk melihat posisi tugasnya di dalam gambaran visi bersama dan memberikan penjelasan bahwa yang mereka kerjakan sangat berharga baginya.

Kepemimpinan yang inspirasional merupakan kompetensi kecerdasan emosi yang paling besar peranannya dalam melandasi gaya visioner. Menggunakan bersama dengan tri tunggal kecerdasan emosional, yaitu kepercayaan diri, kesadaran diri dan empati, kepala sekolah visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama staffnya. Dengan meyakini visi itu, mereka dapat membimbing staf menuju visi dengan tegas. Transparansi merupakan salah satu kompetensi kecerdasan emosional yang sangat penting untuk bisa memiliki kredibilitas dan kesungguhan dalam meyakini visinya sendiri. Jika visi kepala sekolah itu tidak murni, pasti staf akan merasakannya, sehingga dengan transparansi berarti disingkirkannya penghalang dalam mewujudkan tujuan. Kompetensi lain dari kecerdasan emosional yang tak kalah pentingnya dalam gaya kepemimpinan visioner adalah empati, yaitu kemampuan untuk merasakan staf dan memahami sudut pandang mereka yang berarti bahwa kepala sekolah dapat mengartikulasikan sebuah visi yang benar-benar menginspirasi. Disisi lain, seorang kepala sekolah yang salah membaca staffnya tidak akan bisa menginspirasi mereka yang bisa berdampak terhadap perwujudan visi pimpinan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Pembimbing

Kepala sekolah yang menganut gaya kepemimpinan pembimbing akan berusaha melakukan perbincangan mendalam dengan seorang pegawai membahas hal-hal yang lebih dari sekedar persoalan tugas sehari-hari dan menjelajahi kehidupan staf, termasuk impian-impian tujuan hidupnya, dan harapan kariernya. Meskipun ada keyakinan umum bahwa setiap kepala sekolah perlu menjadi seorang pembimbing yang baik, akan tetapi kenyataannya jarang sekali menunjukkan gaya pembimbing yang sebenarnya. Pada saat penuh tekanan, kepala sekolah kerap berkata bahwa mereka tidak memiliki waktu untuk melakukan pembimbingan, tetapi dengan mengabaikan gaya ini, mereka kehilangan alat yang sangat *powerful*. Meskipun gaya pembimbing ini lebih berfokus pada individu, bukan pada pencapaian tujuan, tetapi umumnya, gaya ini memprediksi adanya respon emosi yang positif dan hasil yang lebih baik. Dengan memastikan bahwa ia melakukan perbincangan pribadi dengan stafnya, kepala sekolah akan membangun ikatan dan kepercayaan. Kepala sekolah mengomunikasikan niat yang tulus pada stafnya, kepala sekolah akan membangun ikatan dan kepercayaan. Kepala sekolah mengomunikasikan minat yang tulus pada stafnya dan bukan hanya memandang mereka sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, gaya pembimbing akan menciptakan percakapan yang berkelanjutan yang memungkinkan staf untuk mendengarkan umpan balik kinerja mereka dengan terbuka, melihatnya sebagai penunjang inspirasi mereka sendiri, dan bukan hanya untuk kepentingan kepala sekolah.

Tindakan kepala sekolah yang memiliki gaya pembimbing akan membantu staf mengenali kekuatan dan kelemahannya, mengaitkannya dengan inspirasi pribadi kariernya. Gaya pembimbing akan mendorong staf menetapkan tujuan jangka panjang dan membantu mereka membuat konsep rencana untuk mencapai tujuan itu. Dengan menghubungkan tujuan pribadi seseorang dengan tujuan jangka panjangnya, pembimbing membantu staf tetap termotivasi. Hanya dengan mengenali pribadi staf yang lebih mendalam, kepala sekolah bisa mulai mewujudkan kaitan tersebut. selain itu, dia juga mendelegasikan pekerjaan yang menantang bagi stafnya sehingga mereka berusaha meningkatkan diri dan bukan hanya sekedar menjalankan tugas.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu contoh kompetensi berdasarkan kecerdasan emosional yang mengembangkan orang lain yang memungkinkan kepala sekolah bertindak sebagai penasihat yang menggali tujuan dan nilai-nilai staf serta membantu mereka mengembangkan kemampuan sendiri. Kompetensi ini bekerja sama-sama dengan dua kompetensi lain yaitu kesadaran diri emosi dan empati. Kesadaran diri emosi menciptakan kepala sekolah yang otentik, yang mampu memberi nasihat murni untuk kebaikan staf. Sedangkan empati, yang mampu mengandung arti bahwa kepala sekolah mendengarkan terlebih

dahuru sebelum bereaksi atau memberi umpan balik, yang memungkinkan interaksi tetap berada pada jalur sasaran.

### 3. Gaya Kepemimpinan Afiliatif

Saling membagi emosi secara terbuka merupakan salah satu ciri gaya afiliatif. Kepala sekolah dengan gaya ini menghargai perasaan stafnya, tidak terlalu menekankan pencapaian hasil dan tujuan, tetapi lebih menekankan kebutuhan emosi pada staf. Mereka berusaha membuat staf senang, menciptakan harmoni untuk membangun resonansi tim. Meskipun tak efektif sebagai pembangkit motivasi langsung terhadap kinerja, gaya afiliatif ini memiliki dampak positif yang luar biasa pada iklim kelompok. Dalam mendorong kebaikan didalam segala hal, gaya ini hanya sedikit berada di belakang gaya visioner dan pembimbing. Misalnya dengan menghargai staf sebagai manusia, menawarkan dukungan emosional selama masa-masa sulit dalam kehidupan pribadinya, kepala sekolah membangun kesetiaan besar dan menguatkan ikatan.

Gaya afiliatif ini cocok untuk membangun resonansi pada semua situasi, tetapi terutama perlu diterapkan ketika kepala sekolah berusaha meninggikan harmoni tim, meningkatkan moral, memperbaiki komunikasi, atau memperbaiki kepercayaan yang pernah putus. Banyak budaya yang menghargai ikatan pribadi yang kuat, menjadikan pembangun relasi yang kuat. Langkah ini akan muncul secara alami bagi kepala sekolah yang menunjukkan gaya afiliatif.

Ciri kepala sekolah dengan gaya afiliatif adalah menekankan kolaborasi, mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi, mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Oleh karena itu, kepala sekolah yang afiliatif akan menghargai waktu istirahat di sekolah, karena masa ini memungkinkan lebih banyak waktu untuk membangun modal emosional yang dapat digunakan pada masa sibuk. Ketika kepala sekolah menjadi pemimpin afiliatif, mereka memusatkan perhatian pada kebutuhan emosi staf, bahkan lebih dari tujuan kerja. Fokusnya adalah empati yaitu kemampuan untuk merasakan perasaan dari sudut pandang staf. Empati memungkinkan seseorang pemimpin membuat stafnya tetap senang karena ia peduli kepada semua staf. Empati kepala sekolah menjadikan gaya afiliatif ini sebagai pendorong moral yang sangat bagus, mengangkat semangat staf bahkan ketika mereka menjalani tugas sehari-hari yang membosankan. Gaya ini kadang pula digunakan untuk pengelolaan konflik ketika tantangannya adalah menyatukan perbedaan staf dan *team work* yang harmonis.

### 4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya ini akan sangat baik jika kepala sekolah ketika menginginkan persetujuan, membangun rasa hormat, dan membangun komitmen. Dengan meluangkan waktu untuk mendengarkan kepedulian staf terhadap tujuan sekolah

akan meningkatkan moral kepala sekolah dan dampaknya menghasilkan iklim emosi yang positif bagi sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi yang kuat gaya demokratis akan sangat bermanfaat untuk memancing ide-ide tentang cara terbaik menerapkan visi tersebut. Agar sesi umpan balik bermanfaat, kepala sekolah harus terbuka terhadap segala sesuatu walau berita itu buruk.

Gaya demokratis juga memiliki kelemahan dan jika kepala sekolah terlalu mengandlkannya bisa saja rapat tiada akhir dan keputusan tetap samar. Kepala sekolah yang menunda keputusan penting dengan berharap mendapatkan hasil dari strategi kesepakatan bisa memunculkan risiko terhadap organisasi. Adapun ciri gaya demokratis adalah kepemimpinan dibangun berdasarkan tritunggal kemampuan kecerdasan emosional, yaitu kerja kelompok, pengelolaan konflik, dan pengaruh. Komunikator terbaik adalah menjadi pendengar yang baik dan mendengarkan adalah kunci pemimpin demokratis. Kepala sekolah seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh mendengarkan pikiran dan kepedulian staf. Mereka juga sebagai kolaborator yang sejati, bekerja sebagai anggota kelompok dan bukan sebagai pemimpin yang memosisikan sebagai atasan. Selain itu, mereka mengetahui cara meredakan konflik dan menciptakan haarmoni dari keretakan.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Penentu Kecepatan

Kepala sekolah dalam menggunakan gaya ini harus ekstra hati-hati dan menerapkannya cukup sekali-sekali saja. Ciri gaya ini memang kelihatannya bagus tetapi jika salah dalam menerapkan sangat beresiko terhadap kinerja seseorang. Kepala sekolah dengan gaya ini bersikap: Memegang teguh dan melaksanakan standar kinerja yang tinggi, bersikap obsesif bahwa segala sesuatu bisa dilakukan dengan lebih baik, lebih cepat sehingga meminta hal yang sama pada semua stafnya, cepat menunjuk staf yang kinerjanya buruk dan menuntut lebih banyak dari mereka, dan jika staf tidak melakukannya dia sendiri yang akan melakukan pekerjaan itu.

Kepala sekolah yang bergaya penentu kecepatan ini seringkali tidak memberi garis petunjuk yang jelas, namun mengharapkan staf sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan. Kondisi ini menyebabkan staf seringkali menebak apa yang harus dikerjakan sesuai keinginan pimpinanya. Akibatnya adalah ketika staf melihat pimpinannya mendorong mereka terlalu keras, moral kerja mereka bisa menurun bahkan lebih buruk lagi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya penentu kecepatan lebih sering menimbulkan iklim kerja yang “beracun” terutama kerugian emosional. Dilema terbesar gaya ini adalah semakin besar tekanan yang diberikan kepada staf untuk bekerja tinggi, maka akan semakin banyak kecemasan yang ditimbulkannya. Gaya kepemimpinan seperti ini akan berhasil apabila kepala sekolah memiliki

kecerdasan emosional yang tinggi terhadap inisiatif, kesigapan dan kemampuan untuk bekerjasama secara efektif. Tanpa dukungan dari kecerdasan emosional yang tinggi gaya kepemimpinan seperti ini kurang membuahkan hasil.

6. Gaya Kepemimpinan Memerintah (Otoriter)

Kepala sekolah yang menganut gaya kepemimpinan direktif (memerintah) ini bersifat otoriter. Gaya ini menuntut stafnya mematuhi langsung perintahnya, tetapi tidak mau repot-repot menjelaskan alasan yang ada dibalik perintah itu. Jika stafnya tidak mematuhi perintanya, maka mereka mengancam dan bukannya mendelegasikan kekuasaan, melainkan ingin mengendalikannya setiap situasi dengan ketat (ancaman sanksi). Sejalan dengan itu, umpan balik kinerja jika ada lebih berfokus pada kesalahan, bukan pada apa yang telah dilakukan stafnya dengan baik.

Gaya ini merupakan gaya yang paling tidak efektif dari segala situasi. Oleh karena itu emosi menular dengan cepat dari atas ke bawah, maka kepala sekolah yang dingin dan mengintimidasi akan mengotori suasana hati setiap staf, dan kualitas iklim emosi secara keseluruhan akan berspiral ke bawah. Kepala sekolah jarang memuji tetapi mudah mengkritik staf, kepala sekolah yang memerintah seperti ini melemahkan semangat, harga diri dan kepuasan staf di dalam pekerjaan yang justru semestinya memompa semangat kerjanya. Dengan demikian gaya ini melemahkan sebuah alat penting yang dibutuhkan oleh semua pemimpin, yaitu kemampuan untuk memberi perasaan kepada staf bahkan pekerjaan mereka adalah misi besar yang dimiliki bersama. Sebaliknya, staf akan merasa kurang berkomitmen, bahkan terasing dari pekerjaannya sendiri. Di samping kecenderungan negatifnya, gaya memerintah mempunyai tempat penting dalam perlengkapan pemimpin yang cerdas secara emosi, jika digunakan dengan penuh pertimbangan dan tepat. Misalnya kepala sekolah menginginkan kualitas pendidikan di sekolahnya dioptimalkan dan menginginkan siswanya lulus dengan prestasi maksimal, maka gaya memerintah ini bisa berjalan efektif terutama dalam mengurangi kebiasaan buruk yang tidak peduli terhadap kualitas.

Gaya kepemimpinan ini akan efektif jika didukung oleh tiga kompetensi kecerdasan emosional, yaitu pengaruh, pencapaian, dan inisiatif. Dorongan untuk mencapai tujuan berarti kepala sekolah mengarahkan secara keras demi hasil yang lebih baik. Dalam gaya memerintah, inisiatif seringkali bukan hanya dalam bentuk mengambil kesempatan tetapi juga menggunakan nada memerintah yang tidak ragu-ragu, mengeluarkan perintah secara langsung dan bukan berhenti merenungkan dulu sebuah tindakan. Inisiatif dari kepala sekolah juga berarti tidak menunggu situasi untuk menggerakkannya akan tetapi mengambil langkah untuk menyelesaikannya. Aspek terpenting dalam

menerapkan gaya ini adalah pengendalian emosi diri. Hal ini memungkinkan kepala sekolah untuk tetap mengendalikan kemarahan dan ketidaksabarannya atau menggunakan kemarahannya dengan terencana dalam upaya mendapatkan perhatian segera dan menggerakkan staf supaya berubah dan mendapatkan hasil. Jika kepala sekolah tidak memiliki kesadaran diri yang memungkinkan dia memiliki pengendalian diri, maka inilah penyebab kegagalan gaya otoriter.

## **E. Penutup**

Keberhasilan kepala sekolah adalah apabila mereka mampu memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Mengingat tokoh kepala sekolah yang begitu sentral dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya berpengaruh dalam menentukan keberhasilan organisasi. Apakah akan menggunakan gaya kepemimpinan visioner, pembimbing, penentu kecepatan, atau bahkan otoriter, tentu saja disesuaikan dengan kondisi iklim kerja di lembaga tersebut.

Selain itu, kecerdasan emosional disinyalir memiliki pengaruh besar terhadap perilaku seseorang. Seorang kepala sekolah tidak hanya membutuhkan kecerdasan intelektual namun juga kecerdasan emosional yang harus dijaga karena bila tidak bisa jadi dia akan menjadi pemimpin yang otoriter karena kurang sabar, terlalu cemas, emosional dan lain sebagainya. Kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan lebih mengerti keadaan staf yang pada akhirnya akan menimbulkan kedekatan emosional antara pemimpin dan staf sehingga iklim kerja yang kondusif dengan sendirinya akan muncul, dan jika itu terjadi maka akan terjadi pula peningkatan kinerja dalam semangat mewujudkan tujuan besar organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustian, Ari Ginanjar Agustian. 2009. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ POWER*. Jakarta: Arga Publishing.
- Ahmad, Sutrisno.dkk. 2011. *Ushulu at-Tarbiyah wa at-Ta'lim*. Ponorogo: PP Darussalam.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2013. *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*. Jogjakarta: Diva Press.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

- Jahari, Jaja dan Syarbini, Amirulloh. 2013. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Marsam, Leonardo D., dkk. 2000. *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*. Surabaya: Karya Utama.
- Masaong, Abdul Kadim dan Tilomi, Arfan A. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta.
- Matry, Nurdin Matry. 2008. *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*. Makassar: Aksara Madani.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Weisband, Suzanne. 2008. *Leadership At A Distance Reseach in Technologically Supported Work*. New York: Laurence Erlbaum Associates.