

## MODUL PEMBELAJARAN KEPEMIMPINAN



Pada pembahasan materi ini akan dimulai dengan memaparkan definisi kepemimpinan, kemudian disusul dengan sejarah kepemimpinan.

### **A. Definisi Kepemimpinan.**

Kepemimpinan dalam bahasa inggris disebut *leadership*. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hierarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task related activities of group members*. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Pada dasarnya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Selain itu banyak juga pendapat dari para tokoh mengenai arti dari kepemimpinan ini, yaitu:

1. Menurut Tannenbaum, Weschler, & Massarik, bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
2. Menurut Stogdill, bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
3. Menurut Katz dan Kahn, bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi.

4. Menurut Rauch dan Behling, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.
5. Menurut Jacob dan Jacques, bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
6. Menurut Hosking, bahwa para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.
7. Menurut Yukl, bahwa kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan sebuah kelompok atau organisasi.

## **B. Sejarah Kepemimpinan**

Kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli dapat diketahui, bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Setelah mempelajari definisi dan sejarah kepemimpinan, maka pada pertemuan kali ini akan dibahas kembali mengenai kepemimpinan, terutama menyangkut fungsi dan prinsip-prinsipnya:

### **A. Fungsi Kepemimpinan.**

Sesungguhnya ada beberapa fungsi kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai, bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya Kepemimpinan yang Efektif menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

1. Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

3. Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semauanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud, bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dengan bimbingan dan pengarahan, koordinasi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

## **B. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan.**

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pimpinan harus memiliki prinsip-prinsip agar pengaruh kepemimpinannya dapat diarahkan pada gerak tujuan yang ditetapkan. Prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi, dan konsekuensi. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Berikut ini merupakan prinsip-prinsip kepemimpinan, yaitu.

1. Prinsip-prinsip kepemimpinan seorang yang belajar seumur hidup tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
2. Berorientasi pada pelayanan adalah seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
3. Membawa energi yang positif, bahwa setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:

- a. Percaya pada orang lain.

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

- b. Keseimbangan dalam kehidupan

Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olahraga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.

- c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Kata “tantangan” sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

- d. Sinergi Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. *Menurut The New Brolier Webster International Dictionary*, sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.

- e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbarui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan: (1) pemahaman materi; (2) memperluas materi melalui belajar dan pengalaman; (3) mengajar materi kepada orang lain; (4) mengaplikasikan prinsip-prinsip; (5) memonitoring hasil; (6) merefleksikan kepada hasil; (7) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi; (8) pemahaman baru; dan

(9) kembali menjadi diri sendiri lagi. Dalam implementasinya, untuk menjadi pimpinan yang memiliki prinsip tidaklah mudah, karena dihadapkan pada banyak kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus.

Selain itu lingkungan luar organisasi dan pengalaman sebagai pemimpin penting untuk mendapatkan pandangan dan pengetahuan yang baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Ukuran seorang pimpinan yang memegang prinsip yang teguh mengindikasikan seorang pimpinan yang sukses. Pimpinan yang sukses dengan sungguh selalu menginspirasi bawahannya dengan visi yang jelas dan membantu mereka mengatasi masalahnya demi perubahan tujuan. Pemimpin yang sukses adalah yang dapat menyesuaikan atau beradaptasi dengan perilaku bawahannya melalui pola sistem dan visi baru. Tetapi perubahan perilaku bawahan dan sistem organisasi, struktur, dan tujuan yang hebat setara dengan kemampuan dan usaha yang dikeluarkan.

## RANGKUMAN

1. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.
2. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.
3. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pimpinan harus memiliki prinsip-prinsip agar pengaruh kepemimpinannya dapat diarahkan pada gerak tujuan yang ditetapkan. Prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi.
4. Ukuran seorang pimpinan yang memegang prinsip yang teguh mengindikasikan seorang pimpinan yang sukses. Pimpinan yang sukses dengan sungguh menginspirasi bawahannya dengan visi yang jelas dan membantu mereka mengatasi masalah mereka demi perubahan tujuan

### A. Teori Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an. Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak, beberapa bahkan membingungkan dan bertolak-belakang. Untuk menjelaskan “apa yang membuat pemimpin itu efektif” terdapat beberapa pendekatan.

1. Pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin lebih besar daripada yang bukan pemimpin.
2. Berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin.
3. Berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional).
4. Pendekatan kembali kepada sifat atau ciri dari suatu perspektif yang berbeza yaitu mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain.

Hingga tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membeclakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya ditemukan adanya enam macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan energi, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, rasa percaya diri, intelejensi, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Namun demikian teori sifat ini tidak memberikan bukti kesuksesan seorang pemimpin. Antara tahun 1940-an hingga 1960-an berkembangkan teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan tingkah laku yang mengusulkan bahwa tingkah laku tertentu membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dapat diajarkan, maka untuk melahirkan pemimpin yang efektif kita bisa menclesain sebuah program khusus. Selanjutnya antara tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori kemungkinan. Teori kemungkinan atau situasional mendasarkan bukan pada sifat atau tingkah laku seorang pemimpin, namun efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi tertentu. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain. Teori kepemimpinan mutakhir

berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun 2000-an. Teori yang berkembang selanjutnya tidak didasarkan pada sifat, tingkat laku atau situasi tertentu melainkan didasarkan pada kemampuan seorang pemimpin dibandingkan dengan yang lain

## **B. Teori Kepemimpinan Ditinjau dari Sifat.**

Ada berbagai pendapat dan hasil penelitian mengenai sifat-sifat seorang pemimpin yang dianggap efektif. Berikut ini adalah beberapa sifat-sifat pemimpin yang merupakan pendapat peneliti:

1. Daniel Goleman, hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah "*Emotional Intelligence* (El)". Pendukung El mengatakan, bahwa tanpa hal ini, seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin yang besar. Komponen utama dari El adalah empati (*empathy*). Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi, dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan oleh pengikut, dan dapat membaca reaksi orang lain. Seorang pemimpin berkata, "bagian dari empati, terutama perhatian pemimpin kepada orang-orang yang bekerja dengannya, adalah hal yang membuat orang tetap mau membantu pemimpin tersebut, walaupun keadaan menjadi sulit/buruk. Goleman mengatakan, bahwa *Emotional Intelligence* adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui dan mengendalikan gejala-gejala dan informasi emosional. Orang yang memahami emosi dirinya dan mampu membaca emosi orang lain, dapat lebih efektif dalam pekerjaannya. Hasil riset yang dilakukan Goleman mengenai *Emotional Intelligence*, menyatakan bahwa *Emotional Intelligence* terdiri dari lima dimensi, yaitu: kesadaran diri (*Self-awareness*): yaitu memahami perasaan dirinya.. Manajemen diri (*Self-management*): yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri. Motivasi diri (*Self-motivation*): yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan. Empati (*Empathy*), yaitu kemampuan untuk memahami perasaan orang lain. Kemampuan sosial (*Social/Skil*), yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain.
2. Rue dan Byars mengatakan, bahwa karakteristik tertentu diinginkan dalam banyak situasi kepemimpinan, yaitu:
  - a. Percaya diri (*Self Confidence*).
  - b. Memiliki kekuatan mental dan fisik (*Mental and physical endurance*).
  - c. Antusias (*Enthusiasm*).

- d. Rasa tanggung-jawab (*Sense of responsibility*).
  - e. Memiliki Empati dan Hubungan Baik dengan Sesama (*Empathy and good human relations*).
3. Judge, Bono, Ilies, dan Gerthardt berpendapat, bahwa usaha-usaha penelitian yang berusaha memisahkan karakteristik pemimpin, berakhir dengan kegagalan. Misalnya penelitian yang dilakukan pada akhir tahun 1960, dari 20 studi yang berbeda, yang berusaha mengidentifikasi hampir 80 karakteristik pemimpin, ternyata hanya menghasilkan 5 karakteristik umum dari 4 atau lebih investigasi. Pada tahun 1990, juga telah dilakukan banyak studi dan analisis, mengenai hal-hal yang membedakan pemimpin dari orang biasa, tetapi menghasilkan hasil yang berbeda-beda. Hal-hal yang kebanyakan membingungkan. Suatu terobosan baru telah terjadi ketika para peneliti mulai mengelompokkan kepribadian seorang menjadi lima hal, yang dikenalsebagai kerangka kepribadian lima besar atau "*The Big Five Model*". Ciri-ciri ini dapat dengan mudah digunakan untuk memprediksi kemampuan kepemimpinan seseorang. Judge, Bono, Ilies, dan Gerthardt mengatakan, bahwa ada lima faktor utama kepribadian seseorang, yaitu:
- a. Keterbukaan (*Extraversion*). Dimensi ini menunjukkan tingkat kegemaran seseorang dalam melakukan hubungan dengan orang lain. Orang yang terbuka (*extravert*) cenderung memiliki sifat gemar berteman atau berkumpul bersama orang lain, menunjukkan sikap yang tegas dan ramah akrab. Orang yang tertutup (*introvert*) cenderung pendiam, pemalu, dan bersikap tenang.
  - b. Keramahan (*Agreeableness*). Dimensi ini menunjukkan pada sifat seseorang yang suka menghargai orang lain. Orang yang bersifat *highly agreeable* adalah orang mudah bekerja sama, hangat, dan dapat dipercaya. Orang yang dinilai memiliki *agreeableness* yang rendah, adalah orang yang dingin, sulit bekerja sama, dan tidak bersahabat atau suka menentang.
  - c. Kehati-hatian atau kesungguhan (*Conscientiousness*). Dimensi ini mengukur tingkat kemampuan seseorang untuk dapat dipercaya. Seorang yang dinilai memiliki *conscientious* yang tinggi adalah orang yang bertanggung-jawab, teratur, dapat diandalkan, dan tekun atau gigih. Orang yang dinilai memiliki *conscientious* yang rendah adalah

- orang yang tidak bertanggung-jawab, tidak teratur, dan tidak dapat dipercaya.
- d. Stabilitas emosi (*Emotional stability*). Dimensi ini menunjukkan kemampuan seseorang menghadapi tekanan. Orang yang memiliki *positive emotional stability* cenderung bersikap tenang, penuh percaya diri, dan nyaman. Orang yang memiliki *negative emotional stability* cenderung bersikap tidak tenang, penuh rasa curiga, mudah depresi atau tertekan dan merasa tidak nyaman.
  - e. Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*). Dimensi ini menunjukkan sikap seseorang yang berkaitan dengan kesenangan atau minat dan kesukaan terhadap hal-hal baru. Orang yang sangat terbuka terhadap pengalaman baru adalah orang-orang yang kreatif, penuh keingin tahuhan, dan sensitif terhadap seni atau keindahan. Sebaliknya orang yang kurang terbuka adalah orang yang konvensional dan senang pada hal yang sudah biasa dikerjakannya. Berdasarkan teori kepribadian "*The Big Five Model*", orang yang memiliki skor yang tinggi pada sifat atau karakter keterbukaan, keramahan, kehati-hatian atau kesungguhan, stabilitas emosi yang positif, dan keterbukaan terhadap pengalaman, adalah orang yang memiliki kemampuan untuk memimpin dengan efektif.
4. Yukl dan Sidle mengatakan, bahwa bukti-bukti menunjukkan adanya empat sifat yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin (tetapi tidak oleh semua pemimpin) yang sukses, yaitu:
- a. Kepandaian (*Intelligence*), bahwa pemimpin yang sukses cenderung memiliki kepandaian yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya.
  - b. Kematangan/kedewasaan dan keluasan (*Maturity and breadth*). Pemimpin yang sukses cenderung memiliki kematangan emosi dan pandangan yang luas.
  - c. Dorongan berprestasi (*Achievement Drive*), bahwa pemimpin yang sukses berorientasi pada hasil; jika mereka telah mencapai suatu sasaran, mereka akan menentukan sasaran lainnya. Motivasi mereka untuk mencapai sasaran, tidak bergantung pada bawahannya atau karyawannya.

d. Integritas (*Integrity*), bahwa integritas adalah kesesuaian antara yang dikatakan dengan yang dilakukan oleh seseorang. Pemimpin yang sukses dalam jangka panjang, biasanya memitiki integritas. Jika seorang pemimpin menetapkan nilai-nilai tertentu, namun melaksanakan nilai-nilai yang berbeda, bawahan akan menilai, bahwa pemimpin tersebut tidak dapat dipercaya. Integritas juga berkaitan dengan kejujuran. Integritas dan kejujuran adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Banyak *survey* menunjukkan, bahwa kejujuran (*honesty*) adalah karakteristik pemimpin yang paling penting. Kejujuran pemimpin akan mempengaruhi tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya. Jika karyawan diminta untuk mengurutkan dan memberi komentar terhadap berbagai sifat dari pemimpin yang sukses maupun tidak sukses. Kepercayaan adalah hal yang sangat penting dan menentukan tingkat keinginan karyawan untuk mengikuti pemimpinnya.

Setelah mengikuti penjelasan di atas, dapatlah dikatakan pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan, bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin mencakup antara lain: usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, percaya diri, ekstrovert, memiliki dorongan berprestasi, terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Adapun Yukl menyebutkan, bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Sehubungan dengan itu sungguh penting ajaran “sastra cetha” dan “astha brata” (delapan kebajikan) yang digambarkan oleh R.Ng. Yosodipuro. Sastra cetha merupakan ajaran yang disampaikan oleh Raden Rama kepada adiknya Prabu Dasarata, mengenai tata cara memimpin tampuk pemerintahan. Adapun ajaran Astha Brata berisi petuah Raden Rama kepada Gunawan Wibisana ketika akan dinobatkan sebagai raja menggantikan kakaknya (Rahwana) untuk memimpin Alengka. Dalam kedua ajaran tersebut diterangkan bahwa seorang raja (pemimpin) harus memahami tiga tingkatan nilai perbuatan, yakni nistha (hina), madya (sedang), dan utama (terbaik). Perbuatan hina harus dihindari, perbuatan madya cukup diketahui saja, dan perbuatan utama wajib untuk dilakukan.

Contoh perbuatan utama adalah menerapkan perilaku delapan dewa dalam memimpin pemerintahan, yakni:

1. Dewa Indra, yang bersifat pengasih dan penyayang, cinta kepada seni dan keindahan. Personifikasi sebagai halilintar. Untuk itu pemimpin harus bersikap dan berlaku adil, tanpa pilih kasih, menyebarkan kesejahteraan ke seluruh warga, baik rakyat jelata maupun pejabat (“*pan nora amilih janma*”).
2. Dewa Yama, yang bertindak memberantas semua kejahatan, untuk menjaga kesejahteraan rakyat. Semua tindak kejahatan dihukum sesuai dengan kesalahannya, tidak pandang bulu, baik dilakukan oleh saudara sendiri atau orang lain. Personifikasi sebagai pencabut nyawa. Sehubungan dengan itu sifat pemimpin harus tegas dalam memberantas tindak kejahatan (“*milara krama ala*”).
3. Dewa Surya, dalam memerintah berbuat kebaikan menyusup pelan-pelan secara halus sampai mengena perasaan, sehingga mendatangkan perasaan sejuk. Personifikasi sifat ini adalah matahari yang menerangi dunia, memberi perkembangan hidup, dan kesehatan kepada semua mahluk. Untuk itu pemimpin harus sabar dalam mencapai cita-cita (“*tan galak nutut sakarsa*”), atau tidak perlumarah-marah dalam memberikan perintah (“*tan ana rerengun ipun*”).
4. Dewa Candra, dengan tutur kata yang lembut, dan selalu tersenyum dalam segala tindakannya. Simbolisasi sebagai bulan, yang bersama bintang (kartika) memberikan terang dalam kegelapan malam. Beliau berusaha memelihara dunia dengan setulus hati dan selalu bersikap ramah, pemaaf, dan rendah hati (“*saulat parikrama*”).
5. Dewa Bayu, dapat memahami isi duniadan sifat setiap mahluk dengan mengamati tanpa jarak dan tanpa pertanda sehingga dapat mengetahui jalan pikiran, hati, dan gerak-gerik atau tingkah lakunya. Simbolisasi sebagai angin (*pawana*) yang mencerminkan watak gagah berani, kuat, teguh santosa, bersahaja, pendiam, dan dasyat. Untuk itu pemimpin harus peduli atau “ngemong” (*care*) terhadap pegawai, terutama kesejahteraanya (“*lampah susila arya, wus kakenan jagad kautamanipun*”), sehingga mudah memberdayakan kemampuannya.
6. Dewa Kuwera, bersifat senantiasa jujur, dapat dipercaya, dan memegang teguh peraturan yang telah ditetapkan; serta berbakti kepada kemanusiaan.

Sehubungan dengan itu menjadi pemimpin harus jujur, teguh, suka menolong, dan dapat dipercaya dengan berkomitmen terhadap peraturan (“*amung pracaya kewala*”).

7. Dewa Baruna, senantiasa mengusahakan keselamatan dunia dengan berpegang teguh pada kata hati, semua permasalahan dipandang dan diselesaikan dengan penuh kehati-hatian. Personifikasi sebagai samudra, yang siap menampung seluruh aliran sungai. Untuk itu pemimpin harus berpegang teguh pada keutamaan, siap menampung permasalahan pegawai, dan mengupayakan segala hal yang buruk diubah menjadi baik.

Setelah mempelajari teori kepemimpinan terutama teori kepemimpinan ditinjau dari sifat, maka pada pertemuan kali ini kita akan dibahas kembali mengenai kepemimpinan, khususnya menyangkut teori kepemimpinan perilaku dan situasional.

### **A. Teori Kepemimpinan Perilaku**

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, yaitu

1. Memprakarsai struktur (*initiating structure*), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan.
2. Pertimbangan (*consideration*), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa *initiating structure* dan *consideration* diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi *consideration*-nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. *Initiating structure* lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif.

Pada waktu yang sama penelitian di University of Michigan juga menghasilkan temuan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu

1. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented leader*), yang menekankan hubungan antar pribadi, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menerima perbedaan di antara anggota; dan
2. Pemimpin yang berorientasi pada produk (*production-oriented*), yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaannya.

Dari kedua penelitian tentang perilaku pemimpin di Ohio State University dan University of Michigan ada kesamaan pengertian antara dimensi *consideration* dengan pemimpin yang berorientasi pada bawahan, yaitu sama-sama menekankan pada pentingnya hubungan antar pribadi dengan bawahan. Dimensi memprakarsai struktur dan orientasi pada produk adalah saling melengkapi. Apabila teori perilaku kepemimpinan ini digabung

dengan teori sifat kepemimpinan akan menggambarkan teori kepemimpinan yang lebih efektif.

## **B. Teori Kepemimpinan Situasional.**

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard menyimpulkan, bahwa kebanyakan dari aktifitas pemimpin ke dalam 2 dimensi perilaku:

1. Inisiasi struktur (*task actions*)
2. Hubungan aksi maintenan (*relationship of maintenance actions*)

Teori situasional-kepemimpinan yang mereka ajukan mengasumsikan, bahwa salah satu dari kedua kombinasi dari perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan bisa saja menjadi efektif ataupun tidak efektif, tergantung kepada situasi yang ada. Hal ini tergantung dari tingkat kedewasaan kelompok tersebut. Teori kepemimpinan situasional, teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Model ini didasarkan pada pemikiran, bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada “Manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu”. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu. Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibelitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

Adapun yang menjadi dasar dari model kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

1. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).

2. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
3. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin. Kematangan atau *maturity* adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawan dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

1. M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya: Kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab. Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan , kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

2. M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri-cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai. Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai

prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

3. M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri- cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya: anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

4. M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri- cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu: mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Merteka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing- masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda-beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap-tiap individu harus berbeda-beda tergantung kematangannya. Masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan.

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah.Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

1. Pertama intruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan, dan dimana mereka dapat melaksanakan tanggung jawab/tugasnya.

2. Kedua konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.
3. Ketiga partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke rendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.
4. Keempat delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.

Setelah mempelajari teori perilaku dan teori kepemimpinan situasional, maka pada pertemuan kali ini akan dibahas kembali mengenai kepemimpinan, terutama menyangkut teori kepemimpinan transaksional dan pelayan.

## **A. Teori Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Mereka pada dasarnya memuji pengikut bila mereka patuh dan dapat mencapai target, tetapi akan mendisiplinkan mereka jika mereka tidak patuh. Pendekatan transaksional ini menggunakan konsep-konsep teori kepemimpinan Path Goal. Kepemimpinan Path Goal membagi 4 perilaku kepemimpinan;

1. *Directive* (cenderung membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh mereka,
2. *Supportive* (memperlakukan bawahan dengan derajat yang sama),
3. Partisipatif (meminta pendapat bawahan dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai keputusan),
4. Orientasi pada prestasi (menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan untuk memberikan prestasinya pada tingkat yang paling tinggi, dan secara terus menerus melakukan perbaikan prestasi).

Walaupun perilaku kepemimpinan adalah faktor motivasional dan juga sebagai sumber kepuasan, tetapi tidak semua level menerimanya. Kepemimpinan trasaksional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Dengan suatu vii, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin ini memberikan penghargaan pada diri sendiri.

Sesungguhnya terdapat kemiripan antara kepemimpinan transaksional dengan pemimpin transformasional. Bass mengidentifikasi faktor-faktor yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu:

1. Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan mengutarakan suatu visi dengan jelas.
2. Perhatian individu. Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual. Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi. Ia mendorong para pengikut agar kreatif.
4. Penghargaan yang tidak terduga. Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.
5. Manajemen dengan pengecualian. Pemimpin mengijinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bilda sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Setelah melihat teori-teori kepemimpinan di atas, maka hampir semua teori mengarah kepada hubungan antara pemimpin dan pengikut (dengan variasi dan pelaksanaannya sendiri-sendiri). Penekanan pada pemimpin dan pengikut, sekalipun banyak variable situasional (seperti; pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, waktu, dan lain-lain) dibenarkan oleh Filmore H. Sanford “sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kepemimpinan. Senada dan mendukung pernyataan di atas, menurut hasil penelitian Hemphilt, orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam perilaku kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia (Carver dan Sergiovani) yang dibenarkan oleh penelitian ulang Universitas Michigan juga hasil studi RG Fast. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan, bahwa produktivitas yang lebih tinggi dihasilkan di bawah kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*taskoriented*) daripada kepemimpinan dan kerja sama Tim. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*people oriented*) sangat penting. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak searah dengan hasil penelitian Kerz. Hasil Kerz, Yuki dan Schreisheim menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja anggota lebih tinggi di bawah kepemimpinan yang berorientasi pada manusia daripada yang berorientasi pada tugas. Disini ada kontradiksi-kontradiksi temuan. Mc Namara, Hoy dan Yvone dari penelitiannya menunjukkan, bahwa dalam organisasi yang baik gaya kepemimpinan yang lebih menekankan tugas yang paling tepat diterapkan. Namun dalam organisasi yang kurang baik gaya kepemimpinan yang lebih menekankan hubungan manusia paling tepat diterapkan.

Hasil ini bertentangan dengan temuan penelitian Rensis Liker, seperti sudah dikemukakan diawal tulisan ini. Likert dengan pendekatan kuantitatif setelah membagi sistem-sistem dalam organisasi menjadi empat sistem; yaitu sistem satu (1) yang jarang

melibatkan karyawan, kurang percaya pada karyawan, lebih banyak mengancam, memberikan rasa takut dari pada hadiah sampai sistem empat (4) yang percaya sepenuhnya pada karyawan, banyak melibatkan karyawan, banyak memberikan partisipasi, hadiah. Beberapa manajer yang kurang produktif percaya bahwa seorang manajer baru bergeser ke sistem 4 sesudah dia mencapai produktivitas yang tinggi. Mereka merasa perubahan dari produktivitas yang rendah menjadi yang tinggi dapat dicapai melalui penggunaan sistem 1 dan 2 sedangkan sistem 4 baru digunakan setelah produktivitasnya tinggi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa manajer dengan pandangan seperti ini sedikit kemungkinannya untuk dapat mencapai produktivitas yang tinggi.

Di sini Likert menyarankan untuk menggunakan sistem 4, walaupun kebanyakan hasil penelitiannya banyak manajer yang menggunakan sistem 1, 2 maksimal 3 jarang yang empat. Hal ini menunjukkan walaupun gaya kepemimpinan merupakan faktor motivasi, tetapi ada faktor-faktor lain yang menyebabkan motivasi seorang bawahan untuk melakukan sesuatu dengan senang hati. Seperti ditunjukkan oleh penelitian klasik Herzberg dengan teori dua faktornya yang mengatakan; Pertama, adanya faktor-faktor seperti upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, yang diberi nama faktor ekstrinsik (*higienefactor*). Adanya faktor-faktor ini tidak dengan pasti memotivasi mereka tetapi bila itu tidak ada akan menyebabkan keadaan karyawan tidak termotivasi. Kedua, kelompok *intrinsic* (faktor motivator), seperti; pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemungkinan berkembang. Tidak adanya faktor-faktor ini bukan otomatis menunjukkan keadaan tidak terpuaskan, tetapi adanya ini akan memberikan dan membentuk motivasi yang kuat. Dari hasil-hasil ini, kita bisa melihat keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan saja. Ada beberapa variabel lain yang mesti dilihat dalam menentukan kepuasan dan gaya kepemimpinan serta efektifitas organisasi.

## **B. Teori Kepemimpinan Pelayan.**

Teori Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*), bahwa setiap orang sangat berharap terhadap pemimpin yang baik. Ketika seseorang diangkat menjadi pemimpin, maka semua orang berharap terhadap orang yang diangkat tersebut akan menjadi pemimpin yang dapat memimpinnya kearah yang lebih baik dan dapat mengayomi seluruh pengikutnya tanpa ada perbedaan. Sejalan dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat tersebut, Greenleaf memperkenalkan konsep kepemimpinan pelayan, yaitu suatu konsep kepemimpinan yang menekankan peran seorang pemimpin sebagai “*steward*” (pelayan). Konsep kepemimpinan tersebut mendorong seseorang untuk melayani dan mengayomi

orang lain dalam konteks pada upaya untuk tetap mencapai apa yang menjadi tujuan utama (visi dan misi) organisasi.

Teori Kepemimpinan Pelayan (*The Servant Leadership Theory*) didasarkan pada model Greenleaf dalam menempatkan orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Selanjutnya, dikatakan bahwa hal itu merupakan pendekatan holistik untuk bekerja, untuk memajukan rasa komunitas, dan berbagi kekuasaan. Sedangkan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) adalah sebuah pendekatan terhadap kepemimpinan, dengan altruistik dan etika yang kuat yang meminta dan menuntut para pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan berempati kepada mereka; mereka harus mengurus anak buah/pengikutnya dengan memastikan, bahwa mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih merdeka dan lebih mandiri, sehingga para pengikutnya juga bisa menjadi pemimpin yang melayani. Menurut Greenleaf, model kepemimpinan pelayan sangat efektif dan efisien karena selain memiliki konsep yang berguna untuk diterapkan di dalam dunia bisnis, ia memiliki prinsip yang kuat dalam melayani orang, baik pelayanan kepada karyawan maupun masyarakat sekitarnya sebagai prioritas utama dan pertama. Robert Greenleaf merumuskan bahwa secara alamiah pada dasarnya seseorang pada awalnya ingin melayani, baru kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin. Dengan demikian, tidak seperti kepemimpinan pendekatan hirarki atas-bawah (*top-down hierarchical style*), kepemimpinan pelayan menekankan “*collaboration, trust, empathy, and the ethical use of power*”.

Penekanan utama adalah mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi bukan pada kekuasaan dan posisi dari diri sendiri. Jadi tujuan utamanya adalah untuk “pertumbuhan” anggota organisasi dan mengembangkan team work dan keterlibatan semua anggota. Konsep sederhana tersebut telah memperoleh penerimaan secara meluas dalam berbagai kajian dalam banyak jurnal dan buku-buku serta diterapkan di berbagai tempat kerja. Hal itu menunjukkan adanya potensi sebagai pendekatan praktis dan teoritis khusunya dalam manajemen organisasi. Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah bahwa keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan kemudian akan menjadi pemimpin, dan itulah cara yang paling efektif untuk melayani. Proses tersebut terjadi sebagai bagian dari pemenuhan misi hidup seseorang, yaitu bagaimana memberikan sesuatu yang positif untuk dunia ini dalam upaya menciptakan dunia yang lebih baik. Sebagai konsekuensinya, kemudian ia dipilih oleh para pengikutnya dan diminta untuk memimpin mereka.

Kepemimpinan pelayan membalikkan piramida paradigma lama dengan menempatkan karyawan dibagian atas. Dengan perubahan peran pemimpin atau CEO pada bagian bawah, mereka bertanggung jawab untuk menciptakan bagi diri mereka sendiri sebagai pelayan dan menjadi orang yang berhutang kepada orang-orang yang bekerja bersamanya dengan menunjukkan rasa terima kasih dalam segala situasi. Demikian itulah peran seorang pemimpin yang melayani. Menurut Johnson "keuntungan dari model kepemimpinan pelayan adalah altruisme, kesederhanaan, dan kesadaran diri. Ini menekankan rasa moral tentang kepedulian terhadap orang lain". Pemimpin pelayan adalah pemimpin yang pertama melayani dan sangat berbe berbe dari orang yang dari awal berkeinginan memimpin (*leaderfirst*). Perbedaan kedua tipe tersebut akan termanifestasikan dengan sendirinya dalam kepedulian yang diambil oleh *servant first*, yaitu memastikan, bahwa kebutuhan prioritas tertinggi bagi orang lain terlayani. Suatu uji terbaik (dan sulit diadministrasikan) bagi keberhasilan kepemimpinan pelayan adalah apakah orang-orang yang mereka layani dapat tumbuh sebagai orang (manusia seutuhnya); apakah orang-orang yang dilayani tersebut dapat menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih merdeka, lebih otonom, lebih memungkinkan diri mereka sendiri untuk menjadi pelayan?

Lebih lanjut Bolden dkk menyatakan, bahwa karakteristik pemimpin pelayan adalah filsafat praktis yang mendukung orang-orang yang memilih menjadi *servant first*, dan kemudian menjadi pemimpin untuk memperluas kapasitas pelayanan yang diberikannya, baik kepada individu maupun lembaga. Pemimpin pelayan mungkin memegang atau mungkin juga tidak memegang kepemimpinan formal. Kepemimpinan pelayan mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan menggunakan etika kekuasaan serta pemberdayaan.

Ada beberapa prinsip utama dari kepemimpinan pelayan yang perlu dieksplorasi secara individual untuk menyajikan gambaran yang lebih lengkap dari kerangka konsep kepemimpinan pelayan. Berikut empat prinsip utama kepemimpinan pelayanan, yaitu.

1. Layanan untuk pihak lain.

Kepemimpinan pelayan dimulai ketika seorang pemimpin beranggapan, bahwa posisinya memberikan layanan dalam interaksinya dengan pengikutnya.

Kepemimpinan otentik atau legitimasi muncul bukan dari pelaksanaan kekuasaan atau tindakan interes pribadi, tetapi dari keinginan mendasar untuk pertama-tama membantu pihak lain. Menurut Greenleaf bahwa "fakta sederhana ini adalah kunci untuk kebesaran seorang pemimpin". Motivasi dan tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah untuk mendorong orang lain

menjadi besar, sedangkan keberhasilan organisasi merupakan turunan secara tidak langsung dari kepemimpinan pelayan.

2. Pendekatan holistik untuk bekerja.

Kepemimpinan pelayan menyatakan, bahwa "Pekerjaan yang ada untuk orang adalah sebanyak orang yang ada untuk pekerjaan". Hal ini menantang organisasi untuk memikirkan kembali hubungan yang ada antara orang, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Teori ini memajukan suatu pandangan bahwa individu harus didorong menjadi diri mereka sendiri, baik dalam profesi mereka maupun dalam kehidupan pribadi. Dengan lebih personal dan penilaian terpadu secara individu pada akhirnya akan menguntungkan kepentingan jangka panjang dan kinerja organisasi.

3. Memajukan rasa berkomunitas.

Greenleaf menyesalkan hilangnya komunitas dalam masyarakat modern. Kepemimpinan pelayan mempertanyakan kemampuan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada manusia dan berpendapat, bahwa hanya masyarakat, yang didefinisikan sebagai kelompok individu yang secara bersama-sama saling bertanggung jawab untuk satu sama lain, baik secara individu maupun sebagai satu kesatuan unit yang dapat melakukan fungsi tersebut. Hanya dengan membentuk rasa komunitas di antara pengikut maka organisasikan dapat berhasil dalam tujuannya. Selanjutnya, menurut teori ini bahwa rasakomunitas akan dapat timbul hanya dari tindakan individu seorang pemimpin pelayan.

4. Berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan pelayan efektif merupakan bukti terbaik melalui penanaman kepemimpinan pelayan pada pihak lain. Dengan memelihara keikutsertaan, pemberdayaan lingkungan, dan mendorong bakat para pengikut, pemimpin pelayan menciptakan lebih efektif tenaga kerja termotivasi dan akhirnya organisasi yang lebih sukses. Pemimpin memungkinkan orang lain untuk bertindak bukan dengan penimbunan kekuasaan yang mereka miliki, tetapi dengan memberikannya kepada orang lain. Struktur organisasi yang dihasilkan dari kepemimpinan pelayan kadang-kadang disebut sebagai "piramida terbalik", dengan karyawan, klien dan pemangku kepentingan lainnya di bagian atas, dan pemimpin di bagian bawah. Pengikut teladan, yaitu

produk dari pendekatan pengambilan keputusan, merupakan contoh lebih lanjut dari sifat terbalik kepemimpinan pelayan itu.

Selain itu terdapat karakteristik kepemimpinan yang didefinisikan sebagai kematangan moral dan komitmen untuk melakukan hal yang benar terlepas dari biaya personal. Karakter melibatkan keinginan untuk menanggapi rangsangan sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip daripada hanya sekedar selera, keterdesakan, keinginan, atau impuls. Pendekatan Greenleaf untuk kepemimpinan pelayan didasarkan pada perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih baik. Pendekatan yang lebih baik tersebut puncaknya adalah perubahan paradigma dan karakteristik orang-orang yang terlibat dalam proses.

Sepuluh karakteristik penting dalam satu perangkat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Kesepuluh karakteristik tersebut adalah: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, pelayanan, komitmen terhadap pertumbuhan orang, dan pembangunan komunitas. Meskipun diakui bahwa daftar karakteristik tersebut mungkin tidak lengkap, tetapi kesepuluh butir kunci tersebut mengkomunikasikan "kekuasaan dan janji" dari kepemimpinan pelayan. Daftar karakteristik dari Lawrence dan Spears tersebut dianggap sebagai daftar yang paling komprehensif dari semua daftar karakteristik kepemimpinan pelayan yang telah dipublikasikan dalam berbagai literatur. Karakteristik pertama dari seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan untuk mendengarkan. Setiap orang ingin untuk didengar, dan menjadi pendengar yang baik memungkinkan orang akan menjadi lebih bebas, lebih bijaksana, dan lebih mandiri. Oleh karena itu, pemimpin pelayan harus mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap kebutuhan dan keprihatinan pengikut mereka.

Menurut Greenleaf, bahwa hanya seorang pemimpin pelayan sejati yang menanggapi masalah dengan mendengarkan terlebih dahulu dan dengan mendengarkan tersebut dapat membangun kekuatan untuk orang lain. Karakteristik kedua adalah empati, mendefinisikan empati sebagai "proyeksi imajinatif tentang kesadaran diri seseorang kepada makhluk lain". Dengan menggunakan konsep kepemimpinan pelayan, maka empati adalah kemampuan untuk memahami orang lain yang lebih baik. Ada semangat untuk menerima dan mengakui kekhususan dan keunikan orang lain. Pemimpin pelayanan lebih mungkin untuk membangun kepercayaan karena mereka menerima pengikutnya sebagaimana apa adanya mereka dan sejauh apa yang mereka dapat kerjakan. Karakteristik berikutnya adalah penyembuhan (*healing*). Menurut Herbert karakteristik ini merupakan

salahsatu hadiah terbesar seorang pemimpin pelayan, yaitu dapat berbagi dengan orang lain untuk memberikan pelayanan penyembuhan diri sendiri dan orang lain. Menurut Nuryati banyak individu yang patah semangat dan menderita sakit secara emosional yang tidak mampu menyembuhkan diri mereka sendiri. Di sinilah diperlukan peran seorang pemimpin pelayan untuk membantu dalam proses penyembuhannya. Para pemimpin pelayan memiliki kesempatan untuk membantu memberikan kesembuhan bagi mereka yang memerlukan bantuan yang tidak bersifat medis, tetapi aspek psikologis dan emosional. Karakteristik yang keempat adalah kesadaran. Terutama kesadaran diri merupakan karakteristik yang kuat dari seorang pemimpin yang melayani. Menurut Nuryati kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal. Kesadaran terhadap diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat memperkuat pemimpin pelayan. Karakteristik kelima adalah membangun kekuatan persuasif. Kemampuan untuk membujuk dan menciptakan konsensus dalam kelompok merupakan kunci pemimpin pelayan. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain tidak dengan paksaan sehingga tercapai kepemimpinan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok. Ini yang membedakan pemimpin pelayan dengan pemimpin otoriter. Pemimpin otoriter membuat keputusan berdasarkan posisi dan jabatan, bukan persuasi, sedangkan pemimpin pelayan membangun konsensus kelompok secara efektif untuk membuat perubahan. Karakteristik keenam adalah konseptualisasi. Pemimpin pelayan berpikir di luar rutinitas sehari-hari untuk bermimpi hal-hal yang membesar organisasi. Mengejar visi sangat penting bagi pemimpin karena mimpi adalah peta jalan menuju masa depan. Pemimpin pelayan yang sukses adalah yang mampu memahami visi jauh melampaui apa yang pemimpin dapat capai. Kemampuan melihat suatu masalah dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita sehari-hari. Seorang pemimpin yang ingin menjadi pemimpin pelayan yang sukses harus mampu mengoptimalkan pemikirannya hingga mempunyai landasan lebih visioner. Karakteristik ketujuh adalah penatalayanan (*stewardship*). Block mengartikan penatalayanan adalah kesediaan untuk bertanggung jawab atas kesejahteraan organisasi yang lebih besar dengan beroperasi melalui pelayanan bukan melalui kontrol. Atau akuntabilitas tanpa kontrol atau kepatuhan. Di sini perlunya menekankan pada keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan. Karakteristik kedelapan adalah memiliki komitmen pada pertumbuhan manusia. Pemimpin pelayan berkomitmen untuk pertumbuhan orang lain. Pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan pengikutnya dan menetapkan tugas-tugas yang mencerminkan kekuatan individu. Pemimpin pelayan melihat orang lain lebih dari

sekedar pekerja, mereka melihat para pengikut lebih sebagai individu dengan berbagai kebutuhan dan keinginan. Pemimpin pelayan membantu mencari dana untuk pengembangan pribadi dan karir para anggotanya. Karakteristik kesembilan adalah kemampuan meramalkan (*foresight*). *Foresight* merupakan kemampuan untuk belajar dari kesalahan masa lalu dan tumbuh dari kegagalan. *Foresight* menghindari membuat kesalahan yang sama dan berulang kali dalam memprediksi target di masa depan. Kemampuan meramalkan merupakan ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran masa lalu, realita sekarang, dan kemungkinan konsekuensi suatu keputusan di masa depan. Karakteristik terakhir atau kesepuluh adalah membangun komunitas di tempat kerja. Membangun komunitas ini mencakup baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan, dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

Atribut menggambarkan manifestasi dari karakteristik perilaku kepemimpinan pemimpin pelayan. Menurut para ahli bahwa sifat-sifat tersebut tumbuh dari nilai-nilai batin dan keyakinan para individu pemimpin, dan nilai-nilai personal seperti keadilan dan integritas merupakan variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin pelayan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa nilai-nilai tersebut merupakan intidari filosofi kepemimpinan yang membentuk karakteristik pemimpin, dan pada gilirannya berdampak pada aktivitas serta perilaku pengambilan keputusan mereka. Menurut para ahli, sistem nilai yang dipegang oleh pemimpin pelayan adalah unik dan berbeda dari jenis pemimpin dan teori kepemimpinan yang lain. Motivasi seorang pemimpin dipandang sebagai perbedaan penting lain antara kepemimpinan pelayan dan teori-teori manajemen lainnya. Motivasi untuk memimpin timbul dari inti sistem keyakinan individu. Dalam kasus kepemimpinan pelayan, motivasi seorang pemimpin berasal dari inti keyakinan egaliter bahwa mereka tidak lebih baik dari orang-orang yang mereka pimpin. Artinya pemimpin memiliki karakter yang rendah hati dengan memposisikan bawahannya secara terhormat dengan memandang mereka tinggi.

Setelah mempelajari teori kepemimpinan transaksional dan pelayan, maka pada pertemuan kali ini akan dibahas kembali mengenai tipe-tipe kepemimpinan.

### **A. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth mengatakan, bahwa penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan. Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Pangkal tolak pemikiran ini adalah ‘pegawai bawahan akan bersedia kerja keras serta termotivasi melaksanakan tugas (efektif dan efisien), jika pimpinan merupakan gaya yang akomodatif’. Teori ini bertumpu pada pandangan bawahan terhadap perilaku atasannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. James mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan motivasi bawahannya.

Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upanya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai. Veithzal Rivai mengungkap bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

1. Otoriter (*authoritarian leadership*)

Kekuasaan otoriter merupakan gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan, dan perilaku orang lain kepada

suatu tujuan yang telah ditetapkan. Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali. David Krec dan Richad S. Churthfied menggambarkan mengenai kepemimpinan ini: bahwa dalam suatu kelompok yang kecil, antara pemimpin dan pengikut terjadi kontak pribadi karena komunikasi berlangsung secara interpersonal, namun ketika menjadi besar, maka hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi semakin jauh. Organisasi hierarkis pada kelompok otoriter dapat dikaji sebagai konsekuensi dari tujuan si pemimpin senantiasa berusaha mempertahankan dan memelihara sebagai kekuasaan sentral. Jika dilihat dari gaya ini maka pemimpin berusaha mempertahankan keuatannya agar tetap menjadi sentral dan utama, tendensinya gaya kepemimpinan jenis ini akan nampak terlihat kaku, saklek, meningkatnya ketegangan dan konflik intra kelompok serta perintah tangan besi.

## 2. Demokratis (*democratic leadership*)

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat dicontohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritikannya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya. Pendapat yang lainnya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memposisikan bawahan memiliki potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan. Adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat diminimalisir karena adanya sifat demokratis.

## 3. Kepemimpinan Bebas (*laissez faire leadership*)

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya. Baharuddin dan Umiarso mengungkap, bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya. *Laissez faire* (berasal dari bahasa Prancis yang sejatinya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki. Pemimpin jenis ini menganggap, bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur atau menganggap, bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja. Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betuk tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggungjawabnya

#### 4. Tipe Pemimpin Kharismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan dengan logika disebut kekuatan kharismatik. Karisma ini dianggap sebagai sebuah gabungan dari pesona serta daya tarik pribadi yang memiliki kontribusi pada kemampuan luar biasa

sehingga dapat membuat orang lain setuju atau mendukung terhadap visi dan juga akan mempromosikannya secara semangat dan yakin. Kepemimpinan karismatik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bawahan dengan mempertimbangkan beberapa atribut-atribut kepemimpinan karismatik yang terdiri dari kemampuan berempati, tindakan yang mencerminkan misi, rasa percaya diri, perilaku pengembangan citra diri, keyakinan terhadap kompetensi bawahan, dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan. Kepemimpinan karismatik disebutkan oleh Max Weber sebagai suatu anugrah berupa kualitas yang luar biasa, karisma inilah yang bisa membuat mereka (seorang pemimpin) mampu memberikan motivasi-motivasi kepada para pengikut mereka sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Selain itu juga, seorang pemimpin yang karismatik dapat memainkan peranan yang penting misalnya dalam menciptakan suatu perubahan. Sebagai seorang pemimpin karismatik adalah seseorang yang menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional para pengikutnya terhadap visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan tersebut.

Para individu semenjak dilahirkan membawa sifat-sifat yang dapat menjadikan mereka karismatik. Seperti studi pada anak kembar yang identik, mereka mempunyai hasil skor kepemimpinan yang sama bahkan jika mereka dibesarkan dalam keluarga yang berbeda dan tidak pernah bertemu sama sekali. Para pemimpin yang karismatik biasanya memiliki kepribadian yang *ekstrovert*, percaya diri, serta berorientasi pada pencapaian. Menurut Weber, pemimpin karismatik datang dari pinggiran masyarakat dan muncul sebagai pemimpin saat terjadinya krisis sosial besar. Para pemimpin ini mengajak masyarakat untuk fokus pada masalah yang dihadapinya serta pada solusi revolusioner yang ditawarkan oleh sang pemimpin, dan tidak diperoleh dari hak lahir maupun hukum. Contoh revolusi seperti ini adalah pendekapan pemerintah Inggris dari India oleh Mahatma Gandhi. Di Indonesia, tokoh Soekarno merupakan salah satu contoh pemimpin karismatik yang sulit ditemui lagi di masa sekarang.

Kemampuan Soekarno menggerakkan, mempengaruhi dan berdiplomasi telah menyatukan berbagai suku, agama, golongan menjadi satu kesatuan

yang bernama Negara Kesatuan Republik Indonesia. Perilaku dan atribut dari pemimpin karismatik, yaitu seperti kemampuan menginspirasi, kepribadian yang mendominasi, visi, dan kemampuan komunikasi. Berikut ini adalah atribut dari pemimpin karismatik, meskipun tidak ada satu set perilaku dan atribut universal yang disepakati oleh seluruh peneliti dan praktisi, yakni.

- a. Pemikiran visioner yang berkembang. Target ideal yang melambangkan peningkatan yang signifikan terhadap status quo. Mengkomunikasikan visi.
- b. Visi harus diartikulasikan dengan cara yang konsisten dengan kebutuhan para pengikut.
- c. Tunjukan keteguhan. Pemimpin karismatik dipersepsikan memiliki komitmen yang sangat kuat terhadap visi mereka dan bersedia berkorban serta mengambil resiko pribadi untuk mencapainya.
- d. Lakukan Perbuatan yang luar biasa. Lakukan perilaku yang tidak konvensional dan melawan norma yang ada. Perilaku tersebut harus berhubungan dengan usaha mencapai tujuan tertentu dan bukan sekedar pamer.
- e. Kepercayaan diri. Pemimpin karismatik yang sukses memiliki kepercayaan penuh terhadap kemampuan mereka untuk mengatasi halangan dan mencapai sesuatu.
- f. Gaya kepemimpinan yang karismatik secara sekilas nampak seperti gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan suatu semangat dan antusiasme kepada seluruh anggota timnya untuk dapat bergerak dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin. Mungkin yang membedakannya adalah pemimpin yang karismatik ini akan memiliki kecondongan untuk lebih percaya terhadap dirinya sendiri dibandingkan dengan anggota tim atau pengikut.

Kepemimpinan karismatik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bawahan dengan mempertimbangkan beberapa atribut-atribut kepemimpinan karismatik yang terdiri dari kemampuan berempati, tindakan yang mencerminkan misi, rasa percaya diri, perilaku pengembangan citra diri, keyakinan terhadap kompetensi bawahan, dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami

kesuksesan. Ada dua karakteristik pemimpin karismatik, yaitu pemimpin karismatik visioner dan pemimpin karismatik di masa krisis. Kebanyakan diskusi mengenai pemimpin karismatik menekankan pada kepemimpinan visioner. Ada pendapat yang menyatakan, bahwa syarat utama untuk melakukan kepemimpinan karismatik adalah dengan mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan. Melalui kepemimpinan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan target atau tugas organisasi.

Mengaitkan para pengikut dengan target dari pengikutnya dengan arah, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan saat ini. Pemimpin karismatik yang visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah gambar besar dan sebuah peluang. Salah satu contoh pemimpin karismatik yang visioner adalah Felipe Alfonso yang memimpin *Asian Institue of Management* (AIM) dan juga merangkap CEO *Manila Electric Company* (MERALCO). Dia dianggap sebagai pemimpin karismatik yang dan tidak kenal lelah yang memformalisasikan visi masa depan dan mempersatukan orang-orang untuk menangkap peluang-peluang yang ada. AIM itu sendiri telah melatih dan meluluskan pemimpin profesional, bisnis dan juga profesional di Asia dan juga di dunia. Sebaliknya dengan pemimpin karismatik pada masa krisis akan menunjukkan pengaruhnya ketika sistem harus menghadapi situasi dimana pengetahuan, informasi dan prosedur yang ada tidak mencukupi. Pemimpin jenis ini mengkomunikasikan dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan dan apa konsekuensi yang dihadapi. Akan tetapi, penulis lainnya berpendapat kepemimpinan karismatik terutama adalah fungsi dari kualitas luar biasa sang pemimpin, bukan dari situasi.

Akhirnya, beberapa penulis berpendapat ujian penentu bagi kepemimpinan karismatik tidak bergantung pada kualitas pemimpin atau adanya krisis, melainkan pada reaksi para pengikut terhadap pemimpinnya. Menurut pendapat ini, karisma disandangkan hanya pada pemimpin yang dapat mengembangkan ikatan emosional kuat

dengan para pengikutnya. Memang benar pribahasa yang mengatakan bahwa tak ada gading yang tak retak. Tentu tak ada yang sempurna di dunia ini, dibalik hal-hal luar biasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang karismatik pasti mempunyai kekurangan juga. Salah satunya yakni, seorang pemimpin yang memiliki sifat karismatik seringkali mengambil sebuah keputusan yang memiliki risiko besar serta sangat percaya (berkhayal) jika semua yang dilakukan mereka pasti benar karena para pengikutnya sudah memberikan kepercayaan. Selain itu akan ada sebuah ketergantungan yang tinggi terhadap pemimpin tersebut yang akhirnya regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten akan cenderung menemui kesulitan. Pemimpin karismatik dapat membahayakan ketika mereka mengekspresikan visi yang tidak realistik atau tidak akurat dalam menghadapi sebuah situasi. Adolf Hitler dan Joseph Stalin adalah pemimpin karismatik yang memiliki dampak negatif terhadap pengikutnya. Maka dari itu, pemimpin karismatik harus memproyeksikan suatu citra keberhasilan agar pengikutnya meyakini mereka memiliki kualitas luar biasa, kegagalan apa pun akan menyebabkan para pengikut mempertanyakan kualitas sang pemimpin dan pada gilirannya mengikis otoritas pemimpin.

Terdapat pula sisi gelap dari kepemimpinan karismatik yakni; tidak semua pemimpin yang karismatik selalu bekerja demi kepentingan organisasinya, sesuai dengan karakternya bahwa mereka memiliki kepercayaan terhadap dirinya lebih besar dibandingkan terhadap orang lain, mereka juga bisa lebih mementingkan urusan pribadi di atas urusan organisasi. Banyak dari pemimpin ini menggunakan kekuasaan mereka untuk membangun perusahaan sesuai keinginan mereka sendiri tanpa memikirkan dampak terhadap para pengikut (orang lain). Walaupun tipe pemimpin ini mampu menarik orang untuk datang kepada mereka, namun setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidakkonsistenan yang pemimpin itu lakukan dan apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Para pengikut cenderung bersifat fanatisme. Struktur organisasinya tidak

jelas atau kabur dan dalam pengambilan keputusan, bawahan selalu didesak agar menerima keputusan tersebut sebagai keputusan bersama.

#### 5. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Di dalam lingkungan masyarakat agraris ada banyak seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik yang masih bersifat tradisional memiliki popularitas yang demikian mungkin disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Kuatnya ikatan primordial.
- b. *Extended family system*
- c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik
- d. Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat
- e. Masih di mungkinnya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dan anggota masyarakat lainnya.

Seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik memiliki persepsi tentang perannya di dalam kehidupan organisasinya. Perannya tersebut merupakan suatu harapan dari para bawahannya bahwa pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik dapat menjadi seorang bapak yang dapat melindungi dan menjadi tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk. Beberapa sifat yang diinginkan oleh bawahan terhadap seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik yaitu mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri agar dapat memberikan kesejahteraan bagi bawahannya. Hal tersebut berakibat pada legitimasi kepemimpinannya, yang dipandang sebagai hal yang wajar dan normal. Seperti, kewenangan dan pengambilan keputusan tanpa harus melibatkan bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik mengutamakan kebersamaan. Nilai demikian biasanya terungkap dalam kata-kata, seperti seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar atau pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik bertindak sesuai kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam kepada seluruh

bawahannya. Sehingga tidak ada orang yang menonjol atau kelompok dominan kecuali pemimpin organisasi tersebut. Dalam diri seorang pemimpin, beberapa faktor yang telah dikemukakan tersebut diatas tentu terlihat pada gaya keberadaan dan penekanannya, apakah kuat pada kebersamaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin paternalistik lebih bercorak sebagai pelindung, bapak dan guru. Artinya, dia menekankan kebersamaan bagi para anggota organisasi sedangkan pemimpin yang bersangkutan berada diatas para anggota tersebut.

## **RANGKUMAN.**

1. Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin.
2. Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upanya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai.
3. Tipe-tipe kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, liberal, kharismatis, dan paternalistik.

## KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

Setelah mempelajari tipe-tipe kepemimpinan, maka pada pertemuan kali ini yang akan dibahas adalah mengenai teori kepemimpinan dalam pendidikan.

### A. Hakikat dan Definisi.

Istilah kepemimpinan juga terdapat dalam organisasi pendidikan yang biasa disebut dengan kepemimpinan pendidikan. Seorang pemimpin dalam lingkup pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Soetopo dan Soemanto menjelaskan, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela.

Morphet dkk mengatakan fenomena kepemimpinan organissasi pendidikan dan administrasi adalah terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan dalam kegiatan orang dalam kedudukan sebagai pengambil keputusan dalam berbagai jenjang organisasi pendidikan informal yang berinteraksi dengan organisasi formal. Adapun orang-orang yang terlibat dalam masalah itu adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor perguruan tinggi, pimpinan dalam organisasi guru, pimpinan dalam organisasi orang tua dan guru dan pimpinan organisasi formal. Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pimpinan pendidikan yang resmi, kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran. Menurut Dirawat dkk, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Syafaruddin, bahwa kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur, yaitu:

1. Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa).
2. Pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan.
3. Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran.
4. Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan.
5. Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya, yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas.
6. Aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya material.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas disimpulkan, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan/sekolah secara efektif dan efisien. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, tetapi juga memerlukan pimpinan yang mampu menciptakan sebuah visi dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan. Pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Berbeda dengan organisasi lain, lembaga pendidikan merupakan bentuk organisasi moral yang berbeda dengan bentuk organisasi lainnya. Sebagai suatu organisasi, kesuksesan lembaga pendidikan, tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan pendidikan, tetapi juga oleh tenaga pendidikan lainnya dan proses lembaga pendidikan itu sendiri. Kepemimpinan pendidikan berkewajiban untuk mengkoordinasikan ketenagaan pendidikan di lembaga pendidikan untuk menjamin teraplikasinya peraturan pada lembaga pendidikan.

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, mengarahkan dan mengerakkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, pemimpin perlu melakukan serangkaian kegiatan diantaranya adalah mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan kata lain tercapai atau tidak tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada pimpinannya.

Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan agar kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Terdapat beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Triyo Supriyatno adalah sebagai berikut:

1. Fachrudi menyatakan, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.
2. *Assosiation of Supervision and Curiculum Development* (ASDC) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah tindakan atau tingkah laku di antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak ke arah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang menambahkan penerimaan bersama bagi mereka.
3. Nawawi berpendapat, bahwa kepemimpinan kepala pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan, bahwa yang dimaksudkan dengan kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain

yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan/sekolah secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik. Menurut Morris dalam kutipan Sulthon Masyhud mengatakan bahwa kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih menekankan pada kepemimpinan yang berkaitan dengan mutu pendidikan.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Soetopo dan Soemanto menjelaskan, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Morphet dkk, mengatakan fenomena kepemimpinan organisasi pendidikan dan administrasi adalah terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan dalam kegiatan orang dalam kedudukan sebagai pengambil keputusan dalam berbagai jenjang organisasi pendidikan informal yang berinteraksi dengan organisasi formal. Adapun orang-orang yang terlibat dalam masalah itu adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor perguruan tinggi, pimpinan dalam organisasi guru, pimpinan dalam organisasi orang tua dan guru dan pimpinan organisasi formal.

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pimpinan pendidikan yang resmi, kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran. Menurut Dirawat dkk, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Syafaruddin bahwa kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur, yaitu:

1. Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa).
2. Pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan.
3. Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran.
4. Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan.
5. Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas.
6. Aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya material.

Ada beberapa prinsip kerja sekolah sebagai organisasi, menurut Roe dan Drake, yaitu:

1. Sekolah tidak dapat mencapai efektivitas dengan pembatasan pemahaman atas fungsinya. Rendahnya tingkat kepercayaan dan pengertian masyarakat akan membatasi efektivitas sekolah.
2. Pentingnya tuntutan pendidikan yang membuatnya dilindungi dan sanggahan oleh berbagai pihak partisan politik.
3. Proses pendidikan yang rumit hanya akan dapat dilaksanakan melalui sejumlah lembaga, perwakilan dan aktivitas kerjasama, koordinasi dan keterpaduan pendidikan dan lembaga sosial adalah aktivitas penting dari suatu sekolah.
4. Organisasi yang efektif akan menekankan dan menggunakan secara tetap dalam keseimbangan yang lebih baik dan elemen anggota dan aktivitas administratif, yaitu:
  - a. Perencanaan.
  - b. Pengorganisasian.
  - c. Penempatan staf.
  - d. Kepemimpinan.
  - e. Komunikasi/interpretasi.
  - f. Evaluasi dan penilaian kinerja.
  - g. Setiap pribadi dipengaruhi oleh kebijakan, termasuk yang di luar struktur organisasi, harus menjadi bagian yang mengamankan

- kebijakan. Tingkatan tindakan demokratis pada waktu tertentu bergantung atas kompetensi dan kesadaran dari keterlibatan individu.
- h. Tujuan administrasi sekolah adalah membantu pembelajaran dan proses pengajaran. Personil administratif harus memberikan kepemimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan harus memperhatikan anggota, staf yang memerlukan waktu, kecukupan material dan kondisi kerjasama yang lebih baik bagi kinerja dan fungsi mereka.
  - i. Untuk mencapai keunggulan anggota staf harus memberikan kepada mereka untuk dapat memanfaatkan peluang bagi kontribusi yang signifikan secara lokal, institusional, dan penuh tujuan. Kemajuan sekolah akan diukur dari kelancaran pekerjaan, kinerja personil baik sebagai individu maupun kerjasama kelompok.
  - j. Organisasi sekolah harus memiliki fleksibilitas yang cukup dan kemampuan adaptasi untuk menangani pengembangan keperluan baru struktur sekolah, kebijakan dan program harus menjadi bahan yang terus dievaluasi.
  - k. Tujuan utama dari sekolah adalah membantu mencapai keuntungan budaya saat ini dan penguasaan pengetahuan yang ada. Sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kepemimpinan dalam semua peningkatan kualitas dari masyarakat.
  - l. Tujuan dan sasaran organisasi sekolah harus dikembangkan secara bersama oleh anggota dan organisasi dan pengembangan proses bagi satu periode tertentu untuk ditinjau ulang dan direvisi menjadi tanggungjawab semua anggota personil sekolah.
  - m. Organisasi sekolah harus merupakan jaringan akses yang mudah dalam, komunikasi dan umpan balik kepada setiap bagian dari organisasi secara formal dan kepada pusat administrasi sekolah. Dalam menjalankan organisasi sekolah dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama antar personil (sesuai tanggung jawab dan tugas yang ditetapkan di sekolah). Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam

mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan sekolah, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang paling tinggi jaminan kemampuannya untuk mencapai tujuan sekolah. Strategi seperti itu menuntut kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien.

Menurut Siagian fungsi-fungsi kepemimpinan itu terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan, memiliki tugas melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi pembelajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik. Di samping itu, kepala sekolah merupakan agen berbagai komponen. Salah satu dari komponen tersebut adalah negara. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan Negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak sekolah. Walaupun begitu, kepala sekolah bukanlah robot yang tidak berpikir, melainkan anggota komunitas pendidik. Komunitas tersebut harus berpartisipasi aktif mendiskusikan berbagai kebijakan sebelum hal itu ditentukan oleh negara. Para kepala sekolah perlu terus menerus mengikuti perkembangan prakarsa kebijakan yang sedang dipertimbangkan oleh pemerintah. Kepala sekolah juga agen komunitas lokal yang melayani orang tua yang mengirim putra-putrinya ke sekolah dan berusaha mewujudkan sekolah yang unggul.

Menurut Edmonds dalam Beare, et al, karakteristik sekolah unggul adalah sebagai berikut.

1. Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat.
2. Guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid.
3. Atmosfir sekolah yang tidak kaku, sejuk tanpa tekanan dan proses pengajaran yang kondusif, iklim yang nyaman.
4. Sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran.

5. Sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara priodik.

Untuk meraih mutu sekolah unggul, diperlukan tanggung jawab pimpinan pendidikan, seperti berikut:

1. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka.
2. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan sekolah untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan.
3. Membuka peluang feedbackpositif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, dan
4. Harus sensitif terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Roe dan Drake mengatakan, bahwa ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu:

1. Berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran.
2. Melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar.
3. Mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan optimal.
4. Memberikan peluang kepada para guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru.
5. Mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Terwujudnya sekolah yang unggul tidak terlepas dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Nawawi dan Hadari mengatakan, bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan, bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan itu bukan saja ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Pemimpin tidak akan dapat berbuat tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial disebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan

manajemen sekolah secara efektif. Hal itu dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk memotivasi para guru, pegawai, dan siswa melakukan tindakan sesuai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah juga harus bermuara kepada efektivitas kepemimpinan dalam pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah mempengaruhi dan memberi peluang bagi para guru dan staf personil untuk memimpin dirinya sendiri merupakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling optimal.

Menurut Sondang P. Siagian efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dan pengalaman. Hersey dan Blanchard berpendapat, bahwa pemimpin yang efektif adalah pimpinan yang memberikan pengaruh cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi. Locke mengemukakan bahwa pemimpin efektif memiliki ciri-ciri, yaitu:

1. Penuh inisiatif, energi dan ambisi.
2. Tekun, dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka.
3. Mempunyai keinginan memimpin. Mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendorninasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi.
4. Jujur dan punya integritas. Mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain.
5. Mempunyai rasa percaya diri tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggungjawab dan membangkitkan rasa percaya dii orang lain tetapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.

Gaya pimpinan yang berbeda memerlukan keadaan yang berbeda. Menurut Overton para pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu:

1. Kecerdasan. Pemimpin cenderung memiliki intelegensi tinggi daripada anggotanya. Hal ini tidak dimaksudkan prestasi akademik.
2. Kematangan social. Pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional dan memiliki tingkat interes sosial yang tinggi.
3. Memiliki motivasi dan orientasi prestasi. Pemimpin ingin mencapai sesuatu, bila mereka mencapai suatu tujuan, kemudian mereka mencari yang lain. Motivasi mereka tidak biasanya bergantung atas kekuatan luar.

4. Percaya diri dan keterampilan komunikasi yang baik. Pemimpin mengakui atau mengenali kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain dan hormat kepada pribadi orang. Mereka cenderung menggunakan kemampuan keterampilan komunikasi untuk menyuarakan perasaan dan kerjasama timbal balik serta dukungan untuk membawa organisasi dalam kemajuan, kepemimpinan organisasi harus memiliki visi yang jelas tentang kemana organisasi akan dibawa.

Karena peran pemimpin dalam konteks visi, yaitu (1) pemimpin sebagai ahli visi, (2) pemimpin sebagai ahli strategi, dan (3) pemimpin sebagai ahli perubahan. Pemimpin yang terbaik adalah tidak hanya komunikator yang baik, tapi juga dipercaya memiliki pandangan yang luas. Kualitas kepemimpinan efektif berdasarkan hasil survei menyarankan bahwa pemimpin masa depan harus memiliki kualitas sebagaimana dikemukakan Overton, yaitu:

1. Menginspirasi dengan semangat dan antusiasme tinggi.
2. Memiliki stasdar tinggi dalam etika dan integritas.
3. Memiliki tingkat energi tinggi.
4. Memiliki dorongan dan komitmen.
5. Memiliki tingkatan tinggi dalam kreativitas dan tidak konvensional.
6. Berorientasi tujuan, berpikir realistik.
7. Memiliki tingkatan tinggi dalam kemampuan mengelola organisasi.
8. Dapat membangun prioritas.
9. Mendorong kerjasama tim dan usaha-usaha organisasi.
10. Menjaga kepercayaan diri dan memiliki keinginan menguasai pengetahuan.
11. Memiliki mental dan fisik yang sehat dan kuat.
12. Bersikap adil dan rasahormat kepada orang lain.
13. Memiliki nilai kreativitas.
14. Suka menerima resikol.
15. Membangun pertumbuhan jangka panjang.
16. Menerima semua tantangan dan permasalahan.
17. Tidak ada rasa takut terhadap tantangan dan persoalan.
18. Memberikan dorongan bagi suatu pertumbuhanpengetahuan terhadap orang lain.
19. Menumbuhkan dan menerima ide-ide segar dan perspektif baru.
20. Membolehkan kesalahan dan adaptasi terhadap perubahan.

Menurut Wahab, pemimpin pendidikan yang baik dan sukses harus memiliki persyaratan kepribadian sebagai berikut.

1. Rendah hati dan sederhana.
2. Suka menolong.
3. Sabar dan memiliki kestabilitan emosi.
4. Percaya kepada diri sendiri.
5. Jujur, adil, dan dapat dipercaya.
6. Keahlian dalam jabatan.

Pemimpin yang efektif adalah orang yang memahami, bahwa kepercayaan didasari atas penilaian terhadap tindakan masa lalu. Di samping itu, pemimpin efektif melihat organisasi mereka sebagai jaringan kerja yang memerlukan kemampuan berbicara untuk membangun hubungan. Pemimpin efektif mengajui, bahwa untuk mengelola organisasi sebagaimana yang seharusnya akan mengalami beban tugas yang berat yang menyibukkan, tekanan-tekanan, dan tantangan. Lebih dari itu pemimpin efektif adalah orang yang mampu mengantisipasi atau menciptakan perubahan paradigma dalam operasional organisasi. Karena itu, seorang pemimpin efektif memiliki pegawai yang mempersonifikasi visi dan nilai organisasi. Disinilah seorang pemimpin efektif berusaha meningkatkan komitmen dan keterpercayaan pegawai dapat memberdayakan staf organisasi. Pemimpin yang baik menurut Overton dalam tindakannya akan:

1. Menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang.
2. Memberikan peluang dan membantu pengembangan diri.
3. Memberikan suatu atmosfir dorongan kepuasan diri dan kebanggaan.
4. Mendorong usaha tim.
5. Memelihara keadilan secara sempurna, kejujuran dan integritas.
6. Memelihara keterbukaan, konsistensi dan komunikasi teratur.
7. Mendorong pelayanan masyarakat.
8. Mendorong kreativitas.
9. Memiliki komitmen terhadap produktivitas dan kualitas.
10. Memelihara kreativitas.
11. Berdedikasi terhadap perbaikan.
12. Memelihara segala sesuatu secara sederhana dan mendasar.
13. Membedakan perhatian secara detail.
14. Mendayagunakan sumber daya.
15. Mendengarkan secara hati-hati terhadap yang lain.

Nawawi dan Hadari mengatakan, bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti; faktor jenis dan sifat kelompok yang dipimpin (tujuan organisasi dan kelompok), faktor waktu, faktor sumber-sumber yang dipergunakan, faktor produktivitas yang dicapai, faktor kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Menurut hasil penelitian ada beberapa cara untuk menjadi pemimpin yang efektif, yaitu:

1. Latihan mengenali diri anda dan menyadari kekuatan dan kelemahan anda. Untuk mengatasi kegagalan dengan memanfaatkan peluang latihan dalam bidang berbicara di depan masyarakat, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, peningkatan jaminan pribadi dan visi yang kuat.
2. Gaya mengenali dan mengontrol gaya kepemimpinan anda. Kebanyakan pemimpin cenderung berorientasi ke arah tugas atau orientasi manusia. Tetapi gaya yang sangat tepat adalah bergantung atas kombinasi dari situasi, tugas, dan melibatkan manusia. Pemeliharaan sikap fleksibilitas yang membolehkan anda untuk memiliki gaya yang tepat terhadap situasi di mana anda memimpin.
3. Mengenali dan memberi dukungan kepada bawahan. Para bawahan ingin diperlakukan sebagai individu yang mampu. Ciptakan atmosfir yang mendukung bawahan mencapai tujuan kerja mereka dan kebutuhan pribadi mereka.
4. Sifat dasar pekerjaan perlu diadaptasi. Bagi yang kreativitasnya tinggi dan tugas kewirausahaan, sifat dasar pekerjaan mungkin saja tertarik untuk menyusun tujuan yang luas bagi bawahan anda dan kemudian membiarkannya atas usaha/penilaian mereka untuk bekerja mencapai tujuan tersebut.

Menurut Dalin, ada beberapa komponen yang memungkinkan kepala sekolah memberikan pengaruh dalam kepemimpinannya, yaitu:

1. Kewenangan.
2. hak formal untuk membuat keputusan.
3. Kekuasaan, yaitu kemampuan untuk memberi imbalan atau hukuman.
4. Pengaruh, yaitu kemampuan untuk memiliki keputusan melaksanakan tanpa berkaitan dengan kewenangan dan kekuasaan.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri:

1. Kepribadian: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.

2. Memahami kondisi anak buah yang baik, yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, kondisi siswa.
3. Memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya.
4. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik.

Menurut Makawimbang, syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidikan (kepala sekolah) antara lain:

1. Rendah hati dan sederhana.
2. Suka menolong.
3. Sabar dan stabil emosi.
4. Percaya diri.
5. Jujur, adil, dapat dipercaya.
6. Ahli dalam jabatannya.

Menurut Dirawat dkk setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki beberapa keterampilan sebagai berikut.

1. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan serta melaksanakan program-program supervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah sebaik-baiknya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Wahab berpendapat, bahwa ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan pendidikan. Keterampilan keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan dalam memimpin: pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk itu antara lain ia harus menguasai bagaiman caranya: menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi batasan kepada anggota kelompok. Memupuk “morale” kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindarkan

“*working on the group* dan *working for the group* dan mengembangkan *working within the group*, membagi dan menyerahkan tanggung jawab. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan.

2. Keterampilan dalam hubungan insani: Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa dihadapi dalam kehidupan sehari-hari.
  - a. Hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi.
  - b. Hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel ialah hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan. Seorang pemimpin harus terampil melaksanakan hubungan-hubungan tersebut di atas, jangan sampai mencampuradukkan antara hubungan fungsional dan hubungan personal. Yang menjadi inti dalam hubungan ini adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan atasan pun harus menghargai bawahan.
3. Keterampilan dalam proses kelompok: Setiap anggota kelompok mempunyai perbedaan, ada yang lebih, ada yang kurang, tetapi dalam kelompok mereka harus dapat bekerjasama. Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setingga tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insani dan tanggungjawab bersama. Pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.
4. Keterampilan dalam administrasi personel: administrasi personel mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personel ialah seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Menemukan yang paling penting dari kegiatan di atas ialah kegiatan seleksi dalam memilih

orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada “*the right man in the right place*”.

5. Keterampilan dalam menilai: penilaian ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah dicapai. Yang dinilai biasanya ialah hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya. Adapun teknik dan prosedur evaluasi ialah menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah kriteria yang ditentukan, pengolahan data dan menyimpulkan hasil penilaian. Menilai evaluasi, guru dapat dibantu dalam pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihannya. Selain guru, personel lainnya perlu dievaluasi seperti pegawai tata usaha, petugas bimbingan konseling untuk mengetahui kemajuan dan kekurangannya. Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya pimpinan lembaga pendidikan atau kepala sekolah perlu memperhatikan keputusan yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Siagian, yaitu yang memenuhi syarat:
  - a. Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, taktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagaisasaran yang ingin dicapai.
  - b. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang berhasil dikembangkan para ahli.
  - c. Keputusan yang diambil dengan menggunakan, pendekatan ilmiah digabung dengan gaya berpikir yang kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan emosional.
  - d. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan.
  - e. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami, baik oleh kelompok pimpinan yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana operasional.

Menurut Amiruddin, dkk, kepemimpinan dalam konteks manajemen berbasis sekolah, membutuhkan kepala sekolah yang memenuhi karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan.
2. Menyadari bahwa perubahan adalah merupakan keharusan.

3. Berpandangan bahwa sekolah adalah lembaga publik yang memiliki akuntabilitas dan transparansi.
4. Memahami arah kebijakan pendidikan secara nasional.
5. Memiliki keterampilan untuk mengatasi permasalahan proses pembelajaran.
6. Dapat melakukan interaksi yang positif dengan dunia usaha dalam upaya mencari dana untuk kepentingan sekolah dan lain sebagainya.
7. Memiliki visi yang kongkrit tentang implikasi pendidikan bagi masyarakat.
8. Menyadari bahwa masyarakat adalah mitra dan memberikan akses ke sekolah dan lainnya. Karakteristik yang harus dimiliki kepala sekolah tersebut di atas merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan dalam rangka memudahkan manajemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang ada dalam organisasi atau masyarakat tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengaruh, pengarahan, pengawasan, dan kerjasama dengan pemimpin.

Menurut E. Mulyasa, bahwa kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui tiga hal:

1. Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah.
2. Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah.
3. Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolok ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak. Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut.
  - a. Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
  - b. Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah.
  - c. Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain adalah: memiliki visi yang jelas dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya, memiliki harapan tinggi terhadap prestasi, memprogramkan dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif untuk

memperbaiki pembelajaran, dan mendorong pemanfaatan waktu secara efisien, mendayagunakan berbagai sumber belajar, memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

## **RANGKUMAN**

1. Istilah kepemimpinan juga terdapat dalam organisasi pendidikan yang biasa disebut dengan kepemimpinan pendidikan. Seorang pemimpin dalam lingkup pendidikan adalah kepala sekolah.
2. Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan/sekolah secara efektif dan efisien.
3. Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pimpinan pendidikan yang resmi, kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.
4. Pemimpin yang efektif adalah orang yang memahami bahwa kepercayaan didasari atas penilaian terhadap tindakan masa lalu. Di samping itu, pemimpin efektif melihat organisasi mereka sebagai jaringan kerja yang memerlukan kemampuan berbicara untuk membangun hubungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aidinil Zetra. Tanpa tahun. *Gaya Kepemimpinan (BahanBacaan Kuliah Kepemimpinan Politik)*. Padang : Magister Ilmu Politik Universitas Andalas.
- Bustari Meilina, 2010. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*, Makalah, Konferensi Internasional Manajemen Pendidikan (Icemal). Yogyakarta: UNY.
- Danim Sudarwan dan Suparno, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Eko Prasojo, dkk. 2013. *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi: Catatan Inspiratif Dan Alat Ukur Kepemimpinan Dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Nanang, Fatah. 2013. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Fayol dalam Tim Dosen. 2016. *Modul Perkuliahan Menajemen Pusat Data: Menajemen Kepemimpinan dan Tim*. Universitas Mercu Buana: Jakarta.
- Gary Yulk. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. terj. Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Gibson, James L. 1987. *Kepemimpinan Organisasi: Perilaku dan Struktur*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu Sayuti. 2011. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.
- Kartono, Kartini. 2011. *”Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?”*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Miftah, Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen. Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kemendiknas. 2011. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Raihan. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang.
- Santika, I. G. N. (2020). Optimalisasi Peran Keluarga Dalam Menghadapi Persoalan Covid- 19 : Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 6(2), 127–137. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23887/jiis.v6i2.28437>
- Santika, I. G. N., Kartika, I. M., Ayu, I. G., & Darwati, M. (2021). Reviewing The Handling Of Covid-19 In Indonesia In The Perspective Of The Pancasila Element Theory ( TEP ). *Jurnal Etika Demokrasi (JED)*, 6(2), 40–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.26618/jed.v6i2.5272>

Santika, I. G. N. (2021). Tinjauan Historis Terhadap Keppres No. 24 Tahun 2016 Tentang Hari Lahir Pancasila. *VYAVAHARA DUTA*, 16(2), 149-159.

Santika, I. G. N., Kartika, I. M., & Wahyuni, N. W. R. (2019). Pendidikan karakter: studi kasus peranan keluarga terhadap pembentukan karakter anak Ibu Sunah di Tanjung Benoa. *Widya Accarya*, 10(1).

Santika, I. G. N. (2022). Pendidikan Kewarganegaraan: Problematika Hasil Perubahan UUD 1945 Secara Konseptual. *Global Aksara Pers*.

Santika, G. N., Sujana, G., & Winaya, M. A. (2019). Membangun Kesadaran Integratif Bangsa Indonesia Melalui Refleksi Perjalanan Historis Pancasila Dalam Perspektif Konflik Ideologis. *Jurnal Etika Demokrasi*, 4(2).

Santika, I. G. N. (2020). Menelisik Akar Kegaduhan Bangsa Indonesia Pasca Disetujuinya Hasil Revisi UU KPK Dalam Perspektif Pancasila. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 6(1), 26-36.

Santika, I. G. N. (2021). Grand Desain Kebijakan Strategis Pemerintah Dalam Bidang Pendidikan Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Education and Development*, 9(2), 369-377.

Santika, I. G. N. (2020). Menggali dan Menemukan Roh Pancasila Secara Kontekstual. Penerbit Lakeisha.

Santika, I. G. N. (2019). Presidensialisme Dan Problematika Mekanisme Impeachment Presiden Dan/Atau Wakil Presiden Berdasarkan UUD 1945 Pasca Perubahan (Perspektif Pergulatan Hukum Dan Politik). *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 5(1), 23-34.

Santika, I. G. N. (2021). Pendidikan Kewarganegaraan (Studi Komparatif Konstitusi Dengan UUD 1945). Penerbit Lakeisha.

Santika, I. G. N., & Suastika, I. N. (2022). Efforts of State-Owned Enterprises (SOE) in Disseminating Pancasila by Actualizing Tri Hita Karana (THK). *Jurnal Etika Demokrasi*, 7(1), 14-27.

- Santika, I. G. N. (2018). Strategi Meningkatkan Kualitas SDM Masyarakat Desa Padangsambian Kaja Melalui Pendidikan Karakter Berbasiskan Kepedulian Lingkungan Untuk Membebaskannya Dari Bencana Banjir. *Widya Accarya*, 9(2).
- Santika, I. G. N., & Sudiana, I. N. (2021). Insersi Pendidikan Karakter Melalui Pembelajaran Bahasa Indonesia Ditinjau dari Perspektif Teoretis. *Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia Undiksha*, 11(4), 464-472.
- Santika, I. G. N., Suastra, I. W., & Arnyana, I. B. P. (2022). MEMBENTUK KARAKTER PEDULI LINGKUNGAN PADA SISWA SEKOLAH DASAR MELALUI PEMBELAJARAN IPA. *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT*, 10(1), 207-212.
- Santika, I. G. N., Rindawan, I. K., & Sujana, I. G. (2019, December). MEMPERKUAT PANCASILA MELALUI PERGUB NO. 79 TAHUN 2018 DALAM MENANGGULANGI PENGIKISAN BUDAYA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0. In Seminar Nasional Inovasi Dalam Penelitian Sains, Teknologi Dan Humaniora-InoBali (pp. 981-990).
- Santika, I. G. N. (2017). Kepala Sekolah Dalam Konsep Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis. *Widya Accarya*, 7(1).
- Santika, I. G. N., Purnawijaya, I. P. E., & Sujana, I. G. (2019). Membangun Kualitas Sistem Politik Demokrasi Indonesia Melalui Pemilu Dalam Perspektif Integrasi Bangsa Dengan Berorientasikan Roh Ideologi Pancasila. Seminar Nasional 1 Hukum dan Kewarganegaraan. 1 (1), 74-85. <https://eproceeding.undiksha.ac.id/index.php/semnashk/article/view/1665>
- Santika, I. G. N. (2022). Aktualisasi Pancasila Dalam Berbagai Dimensi Kehidupan.
- Veithzal, Rivai dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Wahyuni, N. P. S., Widiastuti, N. L. G. K., & Santika, I. G. N. (2022). IMPLEMENTASI METODE EXAMPLES NON EXAMPLES DALAM PEMBELAJARAN DARING UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN BERPIKIR KRITIS SISWA SD. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti*, 9(1), 50-61.
- Persada,Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi. Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.