

Dr. Sudadi, M.Pd.

 PENERBIT
CV. MITRA ILMU

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Tinjauan Teoritik dan Implementasi)



GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (TEORI TEORITIK DAN IMPLEMENTASI)

Dr. Sudadi, M.Pd

**Mitra Ilmu
2022**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
(TEORI TEORITIK DAN IMPLEMENTASI)**

Penulis :

Dr. Sudadi, M.Pd

ISBN: 978-623-8211-33-3

Editor :

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak:

Sulaiman

Penerbit :

Mitra Ilmu

Kantor:

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Hp. 0813-4234-5219/081340021801

Email : mitrailmua@gmail.com

Website : www.mitrailmumakassar.com

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

Cetakan pertama: Maret 2022

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

DAFTAR ISI

Daftar Isi.....	iii
Kata Pengantar	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KONSEP KEPEMIMPINAN	9
BAB III PERBEDAAN PEMIMPIN DENGAN MANAJER	22
BAB IV PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	35
BAB V GAYA KEPEMIMPINAN	44
BAB VI STRATEGI UNTUK MEMPENGARUHI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	66
BAB VII GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	70
BAB VIII MACAM-MACAM TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN	84
DAFTAR PUSTAKA	100

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *alhamdulillah*, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena atas izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“Gaya kepemimpinan kepala sekolah : teori teoritik dan implementasi”**.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dituntut memiliki kreativitas, kepemimpinan motivasi, dan kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Andang (2014:54) berpendapat kepala sekolah merupakan pemimpin 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. Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya

kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, penulis berharap agar pembaca berkenan memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan kedepannya. Akhir kata, penulis berharap agar buku ini dapat membawa manfaat kepada pembaca dan menjadi inspirasi untuk para generasi bangsa agar menjadi pribadi yang bermartabat, berpengetahuan luas, mandiri dan kreatif.

Maret 2022

Penyusun

BAB I

PENDAHULUAN



Dalam upaya menghadapi era globalisasi dan persaingan dalam berbagai bidang dipandang perlu untuk menyikapi peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan. Pendidikan merupakan aset nasional yang strategis untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sehubungan dengan hal ini, bangsa Indonesia dihadapkan pada tantangan yang semakin besar, di mana arus informasi dan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi dapat mengubah segala bentuk sendi kehidupan dengan begitu cepat. Kenyataan yang demikian mendorong bangsa Indonesia untuk berbuat lebih baik dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna menyongsong perubahan dan tantangan tersebut. Kualitas sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mengikuti kemajuan arus informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, di samping salah satu sumber daya yang vital dalam melaksanakan pembangunan di segala bidang.

Pendidikan berkaitan erat dengan kelangsungan hidup bangsa. Maju dan mundurnya suatu bangsa tergantung dari kemajuan di bidang pendidikan. Pendidikan menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bertujuan untuk mencerdaskan bangsa dan mengembangkan kehidupan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Berkaitan dengan pembenahan ketenagaan, khususnya guru, perlu mendapat perhatian, tanpa bermaksud mengecilkan peran dari faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan mutu pendidikan seperti sarana, lingkungan, kurikulum, perpustakaan, laboratorium bahkan manajemen sekolah. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kegiatan pendidikan, guru memegang posisi paling strategis.

Menurut Nawawi, guru merupakan figur yang memiliki karakteristik tertentu yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga memiliki tanggung jawab yang besar bagi pencapaian tingkat perkembangan dan kedewasaan peserta didik. Dengan demikian guru tidak hanya memiliki tugas

mengajar peserta didik saja, melainkan juga dituntut sebagai pendidik. Sebagai pengajar, guru berperan dalam melakukan proses transfer ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan sebagai pendidik guru harus mampu mengarahkan peserta didik kepada perilaku yang baik, menumbuhkan kreativitas siswa, memberi motivasi dan aktualisasi diri pada peserta didik ke arah pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dituntut memiliki kreativitas, kepemimpinan motivasi, dan kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Andang (2014:54) berpendapat kepala sekolah merupakan pemimpin 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. Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya

kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya.

Kedua, organizational citizenship behavior (OCB): Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Dikarenakan OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Apabila mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship*

behavior. Beberapa di antaranya adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional dan kepemimpinan.

Ketiga, imbalan: Secara bahasa, Imbalan diartikan sebagai proses administrasi pemberian gaji atau upah. Gaji yaitu upah kerja yang dibayar pada waktu yang tetap, sedangkan upah adalah uang yang dibayarkan sebagai pembalas jasa atau sebagai pembalas tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu. Sekilas arti gaji dan upah terlihat sama, menurut penulis yang membedakan adalah pada waktu pemberiannya. Gaji diberikan secara bulanan sedangkan upah diberikan secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Kreitner (2009:346) mendefinisikan imbalan sebagai *“rewards can be defined broadly as the material and psychological pay off for performing tasks in the work place*. Imbalan dapat didefinisikan secara umum sebagai bayaran secara material atau psikologis terhadap pelaksanaan tugas ditempat kerja.

Lebih lanjut, Slocum dan Hellriegel (2010:136) mengemukakan konsep imbalan yang menyatakan bahwa “*a reward is an event that an individual finds desirable or pleasing*”. Imbalan adalah pendapatan yang diinginkan seorang individu dan menyenangkan hati. Gaji dibayarkan secara periodik dengan jaminan pasti, artinya gaji tetap dibayar walaupun karyawan tidak bekerja. Upah dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian kerja yang telah disepakati. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya tersebut sebagai prestasi standar, sedangkan tunjangan khusus adalah tambahan (*financial atau non finansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Werang (2010:427) yang menemukan bahwa status sosial ekonomi guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi tingkat sosial ekonominya maka akan diikuti oleh semakin baiknya kinerja guru. Kesejahteraan guru perlu diwujudkan sebagaimana amanah UU pasal 10 tentang guru dan dosen yang menyebutkan bahwa guru dan dosen akan mendapat penghasilan yang pantas

dan memadai, antara lain meliputi: gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan profesi, dan/atau tunjangan khusus serta penghasilan lain yang berkaitan dengan tugasnya. Imbalan sangat penting bagi guru PNS/non PNS. Hal ini karena imbalan merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Tingkat penghasilan yang didapatkan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Keempat adalah motivasi berprestasi: Seseorang yang dianggap memiliki motivasi berprestasi, ia akan melakukan serangkaian usaha agar dapat mengungguli yang lainnya. Kaitannya dalam bidang pendidikan, motivasi berprestasi juga dapat dijadikan acuan bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja. Tidak hanya sekedar mengajar saja, keinginan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang juga perlu dimiliki oleh seorang guru. Motivasi yang dimiliki oleh seorang guru akan berpengaruh pada kinerjanya di sekolah. Berbagai permasalahan guru tersebut diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru tidak dapat diserahkan kepada para guru semata-mata. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja pegawai tetap terbina dengan

baik. Mengingat pentingnya motivasi berprestasi terhadap peningkatan kinerja guru, untuk itu seorang kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kinerja guru yang terukur, berkualitas dan memadai, sehingga dapat menciptakan produktivitas kinerja guru yang tinggi, dapat diamati dan diupayakan peningkatan secara berkesinambungan dengan melakukan sejumlah tindakan yang konkret, tepat dan bermanfaat.

BAB II

KONSEP KEPEMIMPINAN



Kepemimpinan menurut Badeni (2014) adalah kemampuan, proses atau seni untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. McShane dan Von Glinow (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi, memotivasi, dan mengajak orang lain untuk memberikan kontribusi ke arah efektifitas dan keberhasilan dari tujuan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Sedangkan kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2015) adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai satu tujuan atau lebih. Robbins dan Judge juga berpendapat bahwa kepemimpinan yang baik, efektif dan efisien adalah kepemimpinan yang mempunyai daya tarik emosional dalam menyampaikan pesan karena ekspresi dan emosi dari seorang pemimpin dalam berbicara adalah elemen penting yang membuat pesan itu diterima dengan baik atau tidak oleh pengikut atau bawahannya. Ada beberapa teori

kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2015). diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Teori Sifat

Trait theory of leadership atau teori sifat kepemimpinan adalah teori kepemimpinan yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik seseorang yang membedakan pemimpin atau bukan, perbedaan tersebut bisa bermacam-macam berupa kepribadian, social, fisik atau intelektual.

2. Teori Perilaku

Behavioral theory of leadership atau teori perilaku kepemimpinan adalah teori mengenai bagaimana perilaku seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang atau kelompok, teori ini mencakup beberapa perilaku-perilaku pemimpin seperti misalnya keramahan, orientasi kepada pekerja, orientasi kepada produksi ataupun orientasi kepada hasil.

3. Teori Kontingensi

Contingency theory atau bisa disebut juga sebagai teori kepemimpinan situasional adalah bagaimana pemimpin bisa mengubah perilaku kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang ada agar kinerja orang atau kelompok yang dipimpinnya menjadi lebih efektif dan efisien.

4. Teori Kepemimpinan Karismatik

Charismatic leadership theory atau teori kepemimpinan karismatik adalah bagaimana pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dengan karismanya, para pengikut atau bawahannya menganggap pemimpin tersebut sebagai seorang pahlawan, memiliki peran yang penting dan memiliki kemampuan kepemimpinan yang luar biasa sehingga terinspirasi dari pemimpin tersebut.

5. Teori Kepemimpinan Transaksional

Transactional Leadership atau kepemimpinan transaksional adalah bagaimana seorang pemimpin menciptakan pengikut atau bawahan yang bekerja dengan efektif dan efisien dengan cara seperti memberikan *reward* atau penghargaan atas setiap pencapaian para pengikut atau bawahannya

6. Teori Kepemimpinan Transformasional

Transformational Leadership atau kepemimpinan transformasional adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi para pengikut atau bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi mewujudkan kepentingan dari suatu organisasi,

pemimpin memberi perhatian pada setiap kebutuhan dan kekhawatiran dari pengikut atau bawahannya sehingga memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya.

Sebagai seorang pemimpin, ada sifat dan hal hal penting yang perlu dijaga yaitu etika, pemimpin harus bisa menjaga etika dalam menjalankan bisnis, pemimpin harus memiliki integritas dalam setiap keputusan, hubungan dan tindakan yang diperbuat dengan selalu menjaga etika. Pemimpin yang memiliki etika yang baik, biasanya memiliki pengikut yang efektif dan efisien. Karena dengan etika pemimpin yang baik maka para pengikut atau bawahannya biasanya juga lebih memahami proses dari perkembangan kemampuan dari diri mereka sendiri. Sifat berikutnya adalah kepemimpinan yang melayani, yaitu bagaimana pemimpin dapat membantu atau melayani pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang, karakteristik dari sifat kepemimpinan yang melayani adalah bagaimana pemimpin mendengarkan, berempati, membujuk, memfasilitasi dan melayani serta aktif mengembangkan potensi dari para pengikutnya. Lalu sifat berikutnya adalah kepercayaan, kepercayaan adalah salah satu sifat yang penting dan utama terkait kepemimpinan, jika pemimpin tidak memiliki

kepercayaan dari para pengikutnya maka dapat memiliki implikasi yang serius terhadap kinerja kelompoknya, seseorang atau sekelompok pengikut yang mempercayai seorang pemimpin akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena yakin hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) ada beberapa hal untuk mengidentifikasi kepercayaan terhadap seorang pemimpin. yaitu :

1. Integritas

Integritas yang dimaksud mengacu pada kejujuran dan kebenaran. integritas dianggap hal yang paling penting bagi kebanyakan orang, salah satu contoh pemimpin yang berintegritas bagi kebanyakan orang adalah pemimpin yang konsisten antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2. Kebajikan

Kebajikan dalam arti bahwa seorang pemimpin dapat membuat ketertarikan dari para pengikutnya walau jika tidak sedang bersama, salah satu contohnya adalah pemimpin yang memperhatikan dan mendukung pengikutnya dan juga bisa membangun ikatan emosional.

3. Kemampuan

Kemampuan yang mencakup pengetahuan dan keahlian dalam pekerjaannya hingga kemampuan interpersonal, pemimpin yang memiliki kemampuan dan keyakinan atas kemampuannya akan membuat pengikut atau bawahannya juga yakin akan bekerja secara efektif.

Para pemimpin perlu menunjukkan bahwa mereka memiliki integritas, kebajikan dan kemampuannya. Melalui hal tersebut pemimpin bisa berperilaku secara oportunistik atau mengecewakan para pengikutnya. Ketika pemimpin bisa menciptakan percakapan interpersonal dengan interaktif, akrab dan inklusif kepada para pengikutnya, maka pengikutnya akan memiliki rasa keterlibatan dan kepercayaan yang tinggi dan bekerja secara sukarela. Dari teori dan sifat pemimpin tersebut, ada beberapa fungsi utama mengapa pemimpin diperlukan dan dapat berperan penting untuk mengatur serta menyeimbangkan jalannya sebuah organisasi.

Menurut Zainal, Hadad & Ramly (2013) ada beberapa fungsi pokok kepemimpinan secara operasional organisasi, beberapa fungsi pokok tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Instruksi

Instruksi atau komunikasi satu arah yaitu bagaimana pemimpin memberikan instruksi, arahan dan penentu kebijakan agar suatu pekerjaan bisa dilakukan secara efektif dan efisien, pemimpin juga harus mampu memotivasi pengikut atau bawahannya untuk mengikuti instruksi.

2. Fungsi Konsultasi

Konsultasi atau komunikasi dua arah dimana keputusan dari seorang pemimpin juga perlu untuk mempertimbangkan pengikut dan bawahannya untuk mendapatkan *feedback* sehingga keputusan yang diambil bisa mendapatkan dukungan juga dari para pengikutnya.

3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin harus bisa membuat para pengikut atau bawahannya berpartisipasi baik dalam pengambilan keputusan dan juga dalam pelaksanaannya, partisipasi yang dimaksud dalam fungsi ini adalah bagaimana para pengikut atau bawahannya ikut serta secara lebih terarah tetapi tidak mencampuri tugas pokok orang lain.

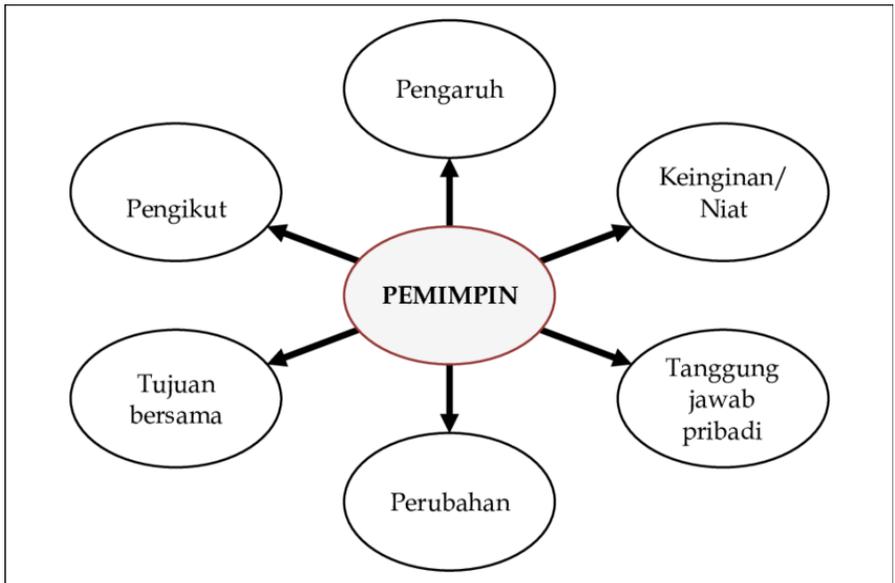
4. Fungsi Delegasi

Fungsi yang memberikan wewenang akan suatu tugas kepada pengikut atau bawahannya, orang yang di menerima delegasi tersebut biasanya diyakini adalah tangan kanan dari pemimpin tersebut.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa mengendalikan pengikutnya, mengendalikan dalam arti pemimpin mampu mengatur dan mengelola aktivitas para anggota atau bawahannya secara efektif dan efisien serta lebih terarah untuk tercapainya tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien.

Selain fungsi kepemimpinan tersebut ada beberapa unsur pokok dalam kepemimpinan, unsur pokok tersebut diantaranya adalah pengaruh, pengikut atau bawahan, tujuan bersama, keinginan/niat, tanggung jawab pribadi dan perubahan.



Gambar 1. Syarat Menjadi Seorang Pemimpin

Perbedaan Pemimpin Dengan Ketua/Kepala

Pemimpin adalah seseorang memiliki kemampuan dalam menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas kegiatan suatu organisasi agar kegiatan tersebut berjalan dengan efisien. Menurut Matondang (2008) pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang di kehendaki oleh pemimpin tersebut. Menurut Sudriamunawar (2006) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan

tertentu untuk mempengaruhi pengikutnya untuk bekerjasama memenuhi tujuan suatu organisasi yang telah di tentukan sebelumnya. Menurut Kartono (2005) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kapabilitas dan superioritas tertentu yang membuatnya memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan pengikutnya.

Dari beberapa definisi pemimpin diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sedangkan ketua atau kepala biasanya hanya merujuk kepada orang yang dituakan, ketua atau kepala sendiri tidak memiliki kedudukan, melainkan hanya menunjukkan posisi di dalam kelompoknya, ketua atau kepala juga biasanya tidak memiliki kedudukan dari segi structural, ketua juga tidak memiliki otoritas dan wewenang yang tinggi untuk melakukan inovasi dan menciptakan perubahan. Pada beberapa organisasi dan institusi biasanya pemimpin mempunyai membawahi beberapa divisi atau kelompok, pemimpin mempunyai kewenangan atas divisi atau kelompok tersebut mulai dari memberi tugas mengganti anggota hingga menutup divisi atau kelompok tersebut, sedangkan ketua atau kepala bisa dibilang sebagai pemimpin "kecil" yaitu pemimpin

dari divisi atau kelompok tersebut, ketua atau kepala memiliki tanggung jawab dari kinerja atas divisi atau kelompok tersebut kepada pemimpin, tetapi tidak mempunyai otoritas atau wewenang lebih untuk melakukan inovasi dan perubahan terhadap organisasinya. Pemimpin biasanya dipilih oleh pemilik atau orang yang mewakili pemilik dari suatu organisasi tersebut walau tidak menutup kemungkinan bahwa pemimpin bisa seseorang yang sudah ada di suatu organisasi lalu ditunjuk sebagai pemimpin karena mempunyai keahlian keahlian kepemimpinan tertentu. Di bawah ini perbedaan pemimpin dan kepala sebagai berikut:

PERBEDAAN ANTARA PEMIMPIN DAN KEPALA	
PEMIMPIN	KEPALA
* Dipilih	* <i>Ditunjuk, diangkat</i>
* Kepercayaan kelompok	* <i>Kekuasaan atasan</i>
* Pencetus ide, koordinator	* <i>Penguasa</i>
* Tanggung-jawab terhadap dan kelompok.	* <i>Tanggung-jawab terhadap atasan atasan.</i>
* Berasal dari kelompok	* <i>Bisa bukan berasal dari kelompok</i>
* Punya kelebihan	* <i>Belum tentu punya kelebihan</i>

Gambar 2. Pemimpin vs Kepala Kelompok

Pada beberapa kasus dalam suatu organisasi, pemimpin juga bisa dikaitkan dengan jabatan “politis” sedangkan ketua atau kepala merupakan jabatan “karir” yang berarti semua orang yang sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang baik terhadap organisasi tersebut mempunyai kesempatan untuk menjadi ketua atau kepala tetapi kecil kemungkinan untuk menjadi pemimpin. Dari sisi organisasi, memilih pemimpin juga bisa melalui berbagai cara. seperti mencari pemimpin dari luar organisasi yang sudah terbukti memiliki kemampuan dan kapabilitas, konsekuensinya adalah biaya yang dikeluarkan oleh organisasi akan lebih banyak karena mendapatkan calon pemimpin yang sudah matang, lalu calon pemimpin tersebut juga tidak punya hubungan batin dan emosional terhadap calon pengikutnya dan terhadap organisasi tersebut. Kebutuhan organisasi dengan membuat program untuk mendapatkan calon pemimpin dari internal suatu organisasi tersebut seperti ODP (*Officer Development Program*) juga memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, kelebihan adalah karena calon pemimpin tersebut merupakan orang internal maka calon pemimpin tersebut mempunyai hubungan batin dan emosional yang tinggi terhadap organisasi sehingga ada rasa kepemilikan dan motivasi untuk bekerja sungguh-sungguh, sedangkan

kekurangannya yang utama adalah proses ini membutuhkan waktu yang lama agar calon pemimpin dari internal organisasi tersebut benar benar siap untuk memimpin pengikutnya. Kekurangan dari sisi lainnya adalah biaya, jika dalam waktu yang sesuai dengan target, calon pemimpin tersebut sudah siap untuk memimpin pengikutnya maka biayanya bisa lebih murah tetapi jika waktu yang dibutuhkan lebih lama dari target yang ditetapkan maka biayanya akan menjadi lebih mahal.

Pilihan dalam memilih calon pemimpin dari sisi organisasi sangat relative, tergantung dengan bagaimana kondisi dari suatu organisasi tersebut, jika organisasi tersebut membutuhkan suatu perubahan dalam jangka waktu yang cepat maka akan lebih baik jika organisasi tersebut memilih calon pemimpin dari eksternal dengan kemampuan yang tinggi, tetapi jika organisasi sudah berjalan stabil maka lebih baik mendidik calon pemimpin dari internal.

BAB III

PERBEDAAN PEMIMPIN DENGAN MANAJER



Menurut Robbins dan Judge (2015) manajer adalah individu yang bisa mencapai tujuan melalui orang lain, bisa menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan melalui orang lain. Manajer membuat keputusan, mengelola sumber daya dan mengarahkan aktivitas atau pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajer membawahi sekelompok bawahan atau karyawan dengan tugas-tugas yang lebih spesifik, manajer dan bawahannya bertanggung jawab atas suatu kelompok atau divisi tertentu, manajer dan bawahannya juga bisa saja sewaktu-waktu dihilangkan dari suatu organisasi tertentu seperti misalnya manajer dari suatu proyek, ketika organisasi mempunyai suatu proyek maka akan membutuhkan manajer proyek untuk mengelola proyek tersebut, tetapi ketika proyek tersebut selesai maka manajer proyek sudah tidak dibutuhkan dan tidak memiliki keterkaitan lagi dengan organisasi.

Pemimpin dan manajer sama-sama memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut memenuhi tujuannya secara efisien, tetapi ada beberapa perbedaan dari keduanya yang membuat individu tidak dikatakan sebagai pemimpin walau diangkat menjadi seorang manajer, beberapa perbedaannya diantara lain adalah:

1. Pemimpin memotivasi pengikutnya sedangkan manajer mengarahkan sumber daya

Manajer mempunyai tanggung jawab mengelola dan mengkoordinasi bawahannya beserta segala sumber daya untuk memastikan kebijakan suatu organisasi berjalan sebagaimana seperti yang telah ditetapkan, manajer juga bertanggung jawab menetapkan langkah apa yang harus diambil untuk mencapai target organisasi tersebut, dalam menjalankan tanggung jawabnya, manajer memiliki bawahan untuk membantu mengerjakan hal-hal operasional tersebut, lalu manajer memberi tugas dan panduan untuk menyelesaikan hal-hal tersebut.

Sementara pemimpin biasanya memiliki pengikut yang jauh lebih memiliki kapasitas dan tahu bagaimana solusi dari suatu permasalahannya. Jika pengikutnya perlu bantuan, pemimpin tidak memberi tugas yang spesifik kepada para

pengikutnya tetapi pemimpin akan memfasilitasi dan membantu pengikutnya untuk menyelesaikan suatu masalah, pemimpin biasanya optimis melihat pengikutnya karena menganggap sebagai individu yang memiliki kompetensi.

2. Gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin dan manajer

Manajer biasanya mengendalikan keadaan secara formal, karena manajer diberikan otoritas oleh organisasi terhadap suatu bidang, manajer memberikan instruksi dan arahan kepada bawahannya terkait apa yang harus dilakukan lalu bawahannya mengerjakan sesuai instruksi dan arahan.

Pemimpin biasanya lebih sering menggunakan pendekatan persuasif agar pengikutnya mau mengikuti visi yang ditetapkan, pemimpin akan mengajak pengikutnya menyelesaikan suatu tugas bersama-sama agar pengikutnya bisa menjadi lebih baik lagi, seperti definisi pemimpin di bab sebelumnya yaitu pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi dengan cara melibatkan pengikutnya untuk berkontribusi demi tujuan organisasi tanpa paksaan kepada para pengikutnya, pengikutnya akan mengeluarkan segala kemampuannya secara sukarela.

3. Pemimpin mempunyai kepribadian yang unik dibanding manajer

Manajer adalah posisi di suatu organisasi yang mempunyai otoritas dan memiliki tugas untuk mengelola dan mengkoordinasi pekerjaan, sumber daya, alur kerja hingga proyek agar sesuai dengan tujuan organisasi, manajer akan melihat cara-cara yang sudah ada dan yang sebelumnya sudah terbukti berhasil dari segi sistem hingga proses, kebanyakan manajer mengadopsi gaya dan perilaku pemimpin yang dianggap berhasil dan sesuai dengan tujuan.

Seorang pemimpin biasanya memiliki “*image*” yang unik dan berbeda dari orang lain, perbedaan tersebut bukan semata-mata ingin terlihat beda tetapi untuk menguatkan dan merepresentasikan visi yang dimiliki oleh pemimpin tersebut, pemimpin lebih mampu berfikir secara luas dari berbagai perspektif sehingga pemimpin selalu memiliki inovasi dan terobosan terbaru.

4. Pemimpin lebih berani mengambil risiko dibanding manajer

Manajer pada umumnya meminimalisir risiko pada setiap pekerjaannya, manajer cenderung menjalankan pekerjaan dengan metode-metode yang sudah terbukti berhasil sehingga manajer biasanya tidak memiliki inovasi

sebanyak pemimpin, hal tersebut juga bisa dipengaruhi oleh otoritas dan tanggung jawab yang diberikan kepada manajer oleh suatu organisasi.

Pemimpin dengan segala inovasi yang dimiliki akan lebih sering dan lebih berani mengambil risiko dengan hal baru walaupun belum tentu berhasil, tetapi pemimpin tetap mengambil risiko karena untuk berinovasi terus menerus, pemimpin harus mengetahui berbagai metode dan memperbaiki metode yang sudah ada dan menciptakan metode baru yang lebih efisien.

5. Pemimpin mempunyai pengikut, Manajer mempunyai bawahan

Menurut Wajdi (2017) dalam jurnalnya, perbedaan yang paling utama antara manajer dan pemimpin adalah siapa pengikutnya, manajer memiliki tim yang terdiri dari orang-orang yang bekerja untuk mereka sedangkan pemimpin memiliki pengikut yang percaya terhadap mereka.

Manajer biasanya hanya diberikan target dan arahan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu lalu manajer mengkomunikasikan target dan arahan tersebut ke bawahannya lalu memberikan instruksi agar semua berjalan sesuai tujuan organisasi tersebut, manajer tidak mempunyai

gambaran besar terhadap organisasi, jika manajer memiliki inovasi pun belum tentu manajer tersebut punya wewenang yang lebih untuk menerapkannya.

Seorang pemimpin mempunyai visi atau gambaran besar terhadap organisasinya, dan memiliki kemampuan untuk membuat strategi untuk mewujudkan hal tersebut dan menyampaikannya kepada para pengikutnya.

Pemimpin yang baik selain mampu membuat pengikutnya memahami dan percaya terhadap visinya, juga harus mampu mempengaruhi pengikutnya demi mencapai visi tersebut, oleh karena itu pemimpin sering kali melibatkan dan memotivasi pengikutnya agar saling mewujudkan visi tersebut

Berdasarkan beberapa perbedaan diatas bisa dilihat beberapa perbedaan antara pemimpin dengan manajer, dari penjelasan tersebut seolah-olah pemimpin jauh lebih baik dari manajer, sebenarnya hal tersebut juga berpengaruh dari otoritas dan wewenang yang dimiliki oleh keduanya, banyak juga manajer yang mempunyai karakteristik pemimpin, dan akan lebih baik lagi jika seorang manajer bisa mengasah keterampilannya dalam hal kepemimpinan.

Ada baiknya suatu organisasi menyiapkan semua karyawannya termasuk juga manajer dengan memberi pelatihan kepemimpinan agar setiap karyawan mampu menjadi pemimpin jika dibutuhkan, setidaknya pemimpin untuk divisi atau kelompoknya. Dibawah ini gambar perbedaan antara pemimpin dan manajer :



Gambar 3. Pemimpin vs Manajer

Sumber: Jurnal Sinergi Vol. 7 halaman 75-81, Forbes

Perbedaan Kepemimpinan Dengan Manajemen

Kepemimpinan merupakan salah satu komponen yang penting dari sebuah manajemen di suatu organisasi, khususnya pada fungsi pemberian arahan atau instruksi kepada bawahan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang atau individu untuk dapat mempengaruhi serta mengarahkan orang lain atau bawahannya guna mencapai satu atau beberapa tujuan dari yang diharapkan atau di targetkan oleh manajemen di suatu organisasi. Pada dewasa ini kepemimpinan sering disamakan dengan manajemen, padahal dalam prakteknya di lapangan berbeda, kepemimpinan merupakan bagian inti dari manajemen dalam hal mengarahkan, mempengaruhi para anggota atau bawahannya dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Manajemen adalah suatu proses penyelesaian pekerjaan dengan memanfaatkan orang lain secara efektif dan efisien, secara garis besar manajemen terikat dalam sebuah organisasi, sedangkan kepemimpinan dapat dikaitkan dengan berbagai hal, tidak hanya ada dalam sebuah organisasi saja. Kepemimpinan akan muncul ketika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya. Contoh paling kecil dan sederhana yaitu pada keluarga, ada seorang bapak sebagai kepala keluarga yang mampu mempengaruhi istri dan anak-anaknya agar mengikuti

arahannya. Manajemen adalah bagian khusus dari kepemimpinan dalam mencapai target sebuah organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah konsep umum yang bisa ditemukan dalam kehidupan sehari-hari baik dalam suatu organisasi maupun diluar organisasi.

Dari penjabaran diatas mengenai pengertian kepemimpinan dan manajemen maka dapat ditarik perbedaan bagaimana memotivasi, mengarahkan dalam pencapaian suatu tujuan atau target yang sudah ditentukan sebelumnya baik itu didalam suatu organisasi maupun diluar organisasi. Untuk membahas lebih lanjut mengenai perbedaan keduanya, dapat kita lihat pada tabel dibawah ini mengenai kepemimpinan dan manajemen. Dibawah ini gambar perbedaan pemimpin dan manajer sebagai berikut:

Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan	Manajemen
1. Mengarah pada kemampuan individu	1. Mengarah pada sistem dan mekanisme kerja
2. Merupakan kualitas hubungan	2. Merupakan fungsi, status, wewenang
3. Menggantungkan diri pada sumber yang ada pada dirinya	3. Pengarahan daya dan dana untuk mencapai tujuan
4. Diarahkan untuk mewujudkan keinginan si pemimpin	4. Diarahkan untuk mencapai tujuan
5. Bersifat hubungan personal	5. Bersifat impersonal

Gambar 4. Kepemimpinan dan Manajemen

Tabel 1. Contoh Perbandingan Manajemen dan Kepemimpinan

ASPEK	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
Lingkungan Kerja	Berada dalam sebuah organisasi	Tidak harus dalam organisasi
Perencanaan Agenda	Dalam praktiknya perencanaan menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai tahapan awalnya, kemudian menentukan waktu yang dibutuhkan dalam mencapai target, Serta sumber-sumber yang dapat menunjang	Menentukan fokus tujuan yang akan dicapai dan bagaimana strategi dalam membuat perubahan - perubahan dalam proses pencapaian tujuan.

ASPEK	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
	proses dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi.	
Pengembangan jaringan untuk kerja sama dalam melaksanakan agenda yang sudah di rencanakan	Pembuatan struktur organisasi (STO) sesuai dengan posisi masing – masing dan tanggung jawab serta wewenang untuk melaksanakan rencana yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi, menciptakan kebijakan – kebijakan yang dapat membantu proses individu dalam sebuah organisasi, membuat sebuah sistem sedemikian rupa untuk mengarahkan dan memonitor pelaksanaan sebuah rencana.	Menyatukan beberapa orang dengan komunikasi atau tindakan yang dapat mempengaruhi orang atau individu tersebut agar mau bekerja sama dengan baik menjadi sebuah tim atau rekan kerja dalam menyelesaikan suatu rencana.
Proses eksekusi rencana	Proses penyelesaian yang agenda yang direncanakan,	Memberikan motivasi dan inspirasi kepada

ASPEK	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
	melakukan proses control dan monitoring, dan membuat perbandingan antara yang sudah dikerjakan dan yang di rencanakan.	orang lain untuk memecahkan masalah atau rintangan yang ada.
Hasil Keluaran	Menghasilkan sebuah pencapaian sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan oleh organisasi tersebut, serta melakukan evaluasi terhadap hasilnya.	Menghasilkan banyak perubahan karena dalam proses pelaksanaannya, sebuah rencana tidak mempunyai aturan baku yang harus diikuti, prosesnya lebih bebas dan fleksibel.

Contoh kasus pada kehidupan sehari-hari yaitu dalam sebuah klub sepakbola, seorang manajer bertugas mengatur strategi dengan sedemikian rupa agar timnya dapat mencapai kemenangan pada setiap pertandingan, sedangkan pada saat permainan berlangsung seorang kapten bertugas memimpin para anggotanya untuk mencapai target yang sudah diatur strateginya oleh manajer. Pemahaman mengenai konsep

perbedaan antara Manajemen dan Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah organisasi. Manajemen dan Kepemimpinan harus dapat berjalan beriringan agar target yang diharapkan oleh sebuah organisasi dapat tercapai, Untuk menjadi seorang manajer diperlukan ketrampilan dalam kepemimpinan, sedangkan untuk menjadi seorang pemimpin, membutuhkan keterampilan manajemen untuk mencapai visinya.

BAB IV

PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI



Suatu organisasi yang menentukan berhasil atau tidaknya dapat ditentukan dari kinerja pemimpinnya dalam memimpin organisasi tersebut, dimana seorang pemimpin memegang peranan penting dalam menggerakkan para bawahan atau anggota timnya. Keterampilan kepemimpinan yang baik serta efektif dan efisien sangat dibutuhkan untuk mendorong, membangun, serta meningkatkan kualitas dari sebuah organisasi yang handal dalam meraih keberhasilan. Oleh karena itu, pentingnya keahlian menjadi seorang pemimpin sangatlah penting untuk kelangsungan sebuah organisasi yang dipimpinnya, agar dapat mengarahkan pengikut atau bawahannya mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebuah organisasi dapat bergerak baik kedepannya jika organisasi tersebut dapat menerima perubahan – perubahan yang akan muncul dengan positif. Seorang pemimpin saat ini dan penerusnya harus mampu bersikap fleksibel, mau dan tidak resisten beradaptasi dengan keadaan lingkungan yang sewaktu –

waktu bisa berubah, dan mampu menghadapi segala bentuk perubahan dan membuat berbagai macam program perubahan yang dibutuhkan sesuai dengan keadaan.

Setiap individu memiliki tujuan, namun beberapa keterbatasan yang dimiliki menjadi faktor utama penyebab terhambatnya suatu organisasi. Hal tersebut lah yang membuat sebuah organisasi mengumpulkan orang - orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Sebuah organisasi harus memiliki seorang pemimpin yang handal dan memiliki kapasitas untuk membantu menjalankan semua proses di dalam sebuah organisasi tersebut. Meskipun demikian, seorang pemimpin tidak semata-mata dipilih dan ditentukan. Ada beberapa kriteria – kriteria yang harus dipenuhi, serta memiliki kemampuan berpikir yang baik, dan juga mampu mengambil keputusan dengan tepat dan cermat.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Kapasitas seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana cara pandangnya mengenai isu-isu tertentu. Menjadi seorang pemimpin memiliki peran dan tanggung jawab yang berat dan berpengaruh. Seorang pemimpin harus memiliki taktik dan juga strategi yang baik dalam proses pencapaian tujuan yang sudah

ditetapkan oleh suatu organisasi. Sebuah organisasi, dapat ditemukan beberapa teori kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Sifat. Menjelaskan sifat – sifat apa saja yang dapat membuat seorang individu menjadi pemimpin. Dari teori sifat tersebut dapat diartikan bahwa seorang pemimpin adalah dilahirkan.
2. Teori Kelompok. Menurut teori ini, demi sebuah organisasi atau kelompok dapat mencapai tujuannya maka seorang pemimpin dan anggotanya harus mampu bekerja sama dengan efektif dan efisien.
3. Teori Situasional dan Model Kontijensi. Pada teori kepemimpinan seseorang ditentukan saling ketergantungan antara pemimpin dan anggotanya dan berbagai faktor situasional yang ada.
4. Teori Situasional Hersey dan Blenchar. Suatu teori terpusat pada para anggota pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan menerapkan gaya atau cara kepemimpinan yang tepat. Namun tergantung juga dari kesiapan para anggotanya.
5. Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota. Para pemimpin kelompok – kelompok baik di dalam ataupun kelompok luar,

para bawahan yang berstatus sebagai kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka, dapat menciptakan anggota kelompok yang keluar lebih rendah.

6. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*) dari House. Pada dasarnya inti dari teori ini adalah seorang pemimpin bertugas membantu dan melayani anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuannya, dan memberikan pengarahan serta dukungan yang diperlukan oleh anggota atau bawahannya agar tujuan yang mereka capai sesuai dengan sasaran.
7. Teori Sumber Daya Kognitif. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin akan mendapatkan kinerja kelompok yang efektif jika kelompok mereka memiliki rencana serta keputusan yang efektif dan efisien, dimana nantinya akan dikomunikasikan melalui perilaku pengaruh kepada anggota atau bawahannya.
8. Teori Neokharismatik. Teori kepemimpinan neokharismatik ini dicirikan dengan pengikut - pengikut yang berkomitmen luar biasa dan memiliki daya tarik emosional yang tinggi pada pemimpinnya.
9. Teori Kepemimpinan Kharismatik. Teori ini menjelaskan bahwa kemampuan kepemimpinan yang heroik akan

membuat para pengikut dan bawahannya membuat atribut dari perilaku – perilaku tertentu yang mereka amati.

Selain itu banyak hal hal yang perlu diperhatikan dalam memimpin suatu organisasi, diantaranya adalah:

1. Kepemimpinan yang baik tidak hanya berdasarkan penunjukannya, akan tetapi dapat dilihat juga berdasarkan bagaimana penerimaan dari para anggota terhadap kepemimpinannya.
2. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat terlihat dari kemampuannya untuk berkembang dan maju.
3. Kepemimpinan yang baik dan handal dituntut untuk mampu membaca segala situasi dan keadaan anggota atau bawahannya.
4. Perilaku dan sikap seorang pemimpin terbentuk dari bagaimana perkembangan dan pertumbuhannya.
5. Tujuan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta jika para anggotanya mampu menyesuaikan cara bertindak dan berfikir dalam segala situasi yang ada.

Manajemen yang baik dapat disukseskan dengan manajer yang memiliki pengalaman dan kesuksesan dalam sebuah bisnis. Akan tetapi keterampilan manajemen saja tidak cukup

untuk menghadapi persaingan di dunia ini. Kemampuan kepemimpinan yang baik dan efektif sangat dibutuhkan untuk menciptakan, mendorong dan menjalankan budaya kerja juga lingkungan kerja yang kuat dalam sebuah organisasi atau perusahaan sampai titik meraih keberhasilan. Pada prakteknya manajer biasanya adalah pemimpin akan tetapi tidak semua manajer mampu menjadi pemimpin, karena tidak semua orang memiliki ketrampilan kepemimpinan yang baik. Keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif sangat penting untuk dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi, menggerakkan para pengikut atau anggotanya, akan tetapi untuk menjalankan tugasnya dalam sebuah organisasi pemimpin membutuhkan komponen – komponen lain beberapa komponennya adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin, yaitu orang yang mampu mempengaruhi, menggerakkan para bawahan untuk mengikuti arahnya dalam mencapai suatu tujuan dari sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas yang tinggi, karakter, visi yang jelas, spirit serta kapabilitas yang tinggi.

2. Kemampuan menggerakkan, yaitu pemimpin tersebut mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.
3. Pengikut, yaitu orang-orang yang berada di bawah seorang pemimpin, yang mengikuti arahan dari pemimpinnya.
4. Tujuan yang baik, yaitu target atau keinginan yang ingin dicapai dan telah ditetapkan oleh sebuah organisasi.
5. Organisasi, yaitu tempat atau wadah dimana kepemimpinan berada.

Tugas utama dari seorang pemimpin adalah melakukan fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi manajemen tersebut diantaranya adalah merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawas. dan juga mengevaluasi. Dengan menggerakkan orang atau kelompok yang mengikutinya maka dapat membantu seorang pemimpin menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus memiliki inisiatif dan kreativitas serta harus peka terhadap interaksi para bawahannya agar mereka mau bekerja dengan baik tanpa keterpaksaan. Tugas – tugas seorang pemimpin dalam organisasi yaitu adalah pengambilan keputusan,

menentukan sasaran atau target, menyusun kebijakan – kebijakan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja sesuai dengan kemampuan atau bidangnya, mengkoordinasikan kegiatan – kegiatan antara bawahan dengan atasan atau antara bagian dan unit, serta memimpin, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan.

Tugas – tugas pokok pemimpin dalam pelaksanaan fungsi *managerial*, yaitu seperti kegiatan pokok meliputi pelaksanaan:

1. Perencanaan, pengarahan organisasi, pengendalian sumber daya, serta penilaian dan pelaporan
2. Memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahan untuk dapat bekerja dengan baik serta menerapkan nilai – nilai dalam organisasinya
3. Membina bawahan agar dapat bertanggung jawab atas tugas yang sudah diberikan dengan baik
4. Membina pengikut atau bawahan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien
5. Menciptakan suasana kerja, lingkungan kerja dan juga budaya kerja yang harmonis dan baik
6. Menyusun fungsi – fungsi manajemen secara baik dan benar

7. Menjadi penggerak atau pendorong yang baik dan dapat menjadi sumber inspirasi para bawahan
8. Menjadi perwakilan dalam membina hubungan yang baik dengan pihak luar

BAB V

GAYA KEPEMIMPINAN



A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki corak dan gaya kepemimpinannya yang nampak sebagai seni kepemimpinannya dalam memimpin. Corak dan gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikapnya dalam memimpin, yaitu ketika bertindak sebagai pemimpin, guru, pembina, bapak ataupun teman seperjuangan. Sebagai pemimpin harus mampu memberikan bimbingan dan tuntunan yang diperlukan serta senantiasa menjadi contoh dan teladan dalam perkataan, perbuatan, menimbulkan dan memelihara kewibawaan dan juga mampu melahirkan pemimpin baru. Semisal sebagai seorang guru, pemimpin harus berusaha meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan muridnya baik secara perorangan maupun kelompok. Memiliki jiwa kesabaran dan ketenangan dalam mendidik dan melatih. Jika sebagai pembina, pemimpin senantiasa berusaha agar orang-orang yang dibina selalu

berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan tugasnya .

Proses usaha pembinaan selalu diarahkan kepada peningkatan dan pemeliharaan unsur personil, materil dan kemampuan operasionalnya. Selain itu pemimpin harus menguasai makna fungsi pembinaan yang meliputi perencanaan, penyusunan, pengarahan dan pengawasan. Sebagai bapak, pemimpin harus berperilaku sederhana, mengenal setiap anggota bawahan, bersikap terbuka dan ramah, mengayomi, bijaksana tetapi tegas, adil, mendorong dan berusaha meningkatkan kesejahteraan anggota bawahan baik materil maupun spirituil. Sebagai teman seperjuangan, dalam keadaan suka dan duka pemimpin dan bawahan merasa senasib sepenanggungan dan saling membantu, serta bersedia berkorban demi kepentingan bersama. Menurut William H. Newman (1968) dalam Miftah Thoha (2003;262) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana

saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Seperti halnya ilmu-ilmu yang lain, ilmu kepemimpinan mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu di antara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam

memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Flippo (1994) dalam Nurjanah (2008:39) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Miftah Thoha (2007: 49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Veithzal Rivai (2004: 64) Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadifokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku

keorganisasian. menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich (2001) dalam Widyatmini dan Hakim (2008: 169) mengatakan seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat memberi motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Gaya

kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam perusahaan.

Fungsi gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitanya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut. Menurut Rivai (2004: 53-56) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimanaperintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blancard.

Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu :

1. Otokrasi (*directing*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya. Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

2. Pembinaan (*coaching*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

3. Demokrasi (*supporting*)

Gaya kepemimpinan demokrasi, adalah respon pemimpin yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang telah dilakukan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

4. Kendali Bebas (*delegating*)

Untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi. Gaya kepemimpinan klasik juga diperkenalkan beberapa gaya kepemimpinan lain yang cukup populer yang pada prinsipnya merupakan sama seperti gaya klasik diatas maupun gabungan dari beberapa gaya klasik yang ada. Menurut Robbins and Judge (2007) ada 4 jenis gaya kepemimpinan, yaitu :

1. **Gaya Kepemimpinan Kharismatik.** Terdapat 5 karakteristik, yakni:
 - a. Visi dan Artikulasi

Pemimpin dengan gaya ini mempunyai visi yang jelas dan mempunyai kemampuan baik untuk bisa membagikan visinya kepada para pengikutnya.

b. Rasio Personal

Pemimpin biasanya bersedia untuk menempuh resiko personal yang tinggi dan juga bersedia untuk melakukan pengorbanan diri demi pencapaian visinya.

c. Peka terhadap Lingkungan

Pemimpin biasanya memiliki kemampuan untuk menilai secara realistis tentang kendala-kendala yang akan dihadapi.

d. Kepekaan terhadap Kebutuhan Pengikut

Pemimpin biasanya pengertian terhadap kemampuan orang lain dan terhadap kebutuhan mereka.

e. Perilaku tidak Konvensional

Pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan melawan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl, Gary (2010, p. 312) kepemimpinan transaksional adalah sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Sedangkan Robbins dan Judge mengatakan (2007, p. 387) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Terdapat 4 karakteristik dari pemimpin transaksional, yaitu :

a. Imbalan Kontingen

Seperti barter, dengan menjanjikan imbalan atas kinerja yang dilakukan sesuai dengan kesepakatan yang dilakukan sebelumnya antara pemimpin dan bawahan.

b. Manajemen berdasar Pengecualian Aktif

Pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan.

c. Manajemen berdasar Pengecualian

Pasif Mengintervensi apabila hanya standar tidak terpenuhi, maksudnya kritik atau perbaikan

dilakukan setelah kesalahan terjadi. Pemimpin akan menunggu seluruh tugas atau pekerjaan selesai, baru akan dinilai ada kesalahan atau tidak.

d. **Kendali Bebas (*Laissez Faire*)**

Menghindari membuat keputusan serta terlihat seperti mengabaikan tanggung jawab, karena terlalu santai.

Kepemimpinan transaksional dapat disimpulkan sebagai pertukaran yang dilakukan antara pemimpin dan bawahannya. Dengan pertukaran tersebut maka karyawan mendapatkan imbalan dengan melakukan perintah dari atasan, maka tujuan pemimpin pun sekaligus dapat tercapai. Dengan adanya imbalan secara tidak langsung karyawan akan termotivasi dan terpacu untuk menyelesaikan tugasnya. Imbalan tersebut merupakan bentuk apresiasi dari pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut. Mereka termotivasi untuk

melakukan lebih dari pada awalnya yang diharapkan, Yukl, Gary (2010, p. 303). Kepemimpinan transformasional sebagai proses para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Ahli lain berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan dan memiliki kharisma, Robbins dan Judge (2007, p. 387). Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin mengubah kesadaran dari para pengikutnya dengan cara membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru. Pemimpin mampu membangkitkan pengikutnya agar dapat mengeluarkan upaya ekstrademi mencapai tujuan kelompok. Karakteristik dari pemimpin transformasional adalah:

a. Pengaruh Ideal

Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, di percaya, dihormati dan mempunyai

visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.

b. Inspirasi

Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi, menggambarkan maksud penting dengan cara yang mudah dipahami. Pemimpin memotivasi para karyawannya dan memberikan inspirasi

c. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan, serta cermat dalam menyelesaikan permasalahan.

d. Pertimbangan Individual

Memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya, memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemauan untuk menciptakan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan kesuksesan dari sebuah organisasi yang tentunya harus ditunjang dengan ketrampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Karakteristik dari gaya kepemimpinan ini, yaitu :

a. **Visi yang Realistis**

Pemimpin mempunyai visi yang yang penuh perhitungan dan sesuai dengan kemampuan, sehingga gagasan yang akan diajukan bukan hanya angan-angan tetapi dapat diwujudkan.

b. **Visi yang Kredibel**

Pemimpin yang mempunyai visi yang berkualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan.

c. **Visi yang Menarik mengenai Masa Depan Organisasi**

Pemimpin mampu membangun visi yang menarik untuk organisasi atau perusahaan, sehingga karyawan pun mempunyai ketertarikan untuk menjalankan visi tersebut.

C. Perilaku Kepemimpinan

Berdasarkan studi kepemimpinan dari Michigan University yang disimpulkan oleh Likert dalam Yukl (1998:49) mengkategorikan perilaku kepemimpinan kedalam dua kategori kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer yang efektif dan tidak efektif, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*), dicirikan dengan para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usaha-usaha dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya para manajer yang efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan, dan

bantuan teknis yang dibutuhkan. Perilaku ini tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antarmanusia. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas, ditunjukkan dengan perilaku seorang pemimpin yang selalu menekankan pentingnya penyelesaian pekerjaan dengan lebih efektif.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*) dicirikan dengan manajer yang efektif lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung dan membantu para bawahan. Jenis perilaku yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan, ditunjukkan dengan adanya perhatian yang cukup besar dari seorang pemimpin yang selalu membantu menyelesaikan

permasalahan yang dihadapi para bawahannya, tujuannya adalah agar para bawahan yang terkena masalah, merasa tenang dalam bekerja, sehingga bawahan tersebut tetap menunjukkan kinerja pada tingkat tinggi (Jensen *and* Luthans, 2006).

Perilaku kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan tersebut, merupakan suatu tatanan pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, struktur hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta dengan objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha/bisnis, baik individu maupun kelompok yang lebih dikenal dengan istilah budaya kerja (Mulyana dan Rahmat, 1998:18). Budaya kerja merupakan kebiasaan yang berlaku dalam suatu organisasi dimana budaya kerja ini dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Dengan demikian, seorang pemimpin akan membentuk budaya dimana dia bekerja, sehingga kepemimpinan yang dijalankan akan memengaruhi budaya kerja pada organisasi yang dipimpinnya (Casida dan Genevieve, 2008). Menurut Kotter dan Heskett (1997:4), budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-

karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam pembentukan budaya kerja, melalui perhatian-perhatian yang diberikan, reaksi terhadap situasi kritis, pemodelan peran, alokasi imbalan-imbalan dan kriteria dalam menyeleksi dan memberhentikan karyawan (Fey dan Denison, 2003).

BAB VI

STRATEGI UNTUK MEMPENGARUHI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH



Kemampuan memengaruhi orang lain merupakan salah satu dari keterampilan kepemimpinan inti yang dibutuhkan dalam setiap peran. Tanpa kemampuan untuk memengaruhi orang lain, kemampuan Anda untuk membuat apa yang Anda impikan menjadi kenyataan tetap sulit dipahami karena, bagaimanapun juga, tidak ada yang dapat melakukannya sendiri. Tanpa kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, hal-hal yang benar-benar penting dalam pekerjaan dan kehidupan tidak dapat dicapai. Pemimpin yang efektif tidak hanya memerintah; mereka menginspirasi, membujuk, dan mendorong. Para pemimpin memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kelompok, mengarahkan individu ke tujuan bersama, dan menarik komitmen untuk mencapai hasil.

Strategi pemimpin dalam mempengaruhi

Dalam bisnis, strategi mempengaruhi adalah seni merencanakan dan membangun pengaruh di antara publik, pelanggan, pelanggan potensial, atau karyawan. Kunci untuk membangun pengaruh strategis adalah mengetahui jenis kehadiran dan pengaruh apa yang ingin Anda miliki dan kemudian membangun dan memelihara jaringan hubungan yang beragam untuk menumbuhkan pengaruh itu. Jaringan yang beragam adalah jaringan bisnis dan sosial yang terdiri dari berbagai jenis orang, termasuk vendor dan personel kontrak yang berharga. Keragaman hubungan membangun lingkaran pengaruh yang lebih luas.

1. Identifikasi apa yang Anda wakikan

Mengklarifikasi apa yang saat ini diwakili oleh perusahaan Anda kepada publik, dan apa yang Anda ingin perusahaan wakili pada akhirnya adalah dasar untuk merancang dan memasarkan bisnis secara strategis. Sebelum pelanggan dapat merasakan hubungan dengan bisnis, bisnis tersebut harus memantapkan dirinya sebagai sumber daya atau ahli di bidang tertentu. Perusahaan yang secara strategis merencanakan pengaruh mereka telah berhasil mengidentifikasi bidang keahlian mereka,

mengetahui jenis citra apa yang ingin mereka ciptakan, menetapkan proses dan mekanisme untuk berinteraksi dengan dan menanggapi audiens dan terus membangun hubungan yang mendorong pengaruh dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan.

2. Membangun hubungan

Hubungan bisnis dibangun seiring waktu melalui setiap tindakan yang diambil bisnis. Melacak hubungan dan detail interaksi dan percakapan dengan kontak adalah strategi pengaruh yang membantu pemilik bisnis, staf penjualan, dan bahkan asisten administrasi membangun kunci kesinambungan, integritas, dan profesionalisme untuk pengaruh strategis. Basis data kontak yang dirancang untuk membantu merekam detail hubungan, seperti tanggal, acara, topik, dan data pribadi kontak, adalah alat berguna yang mengingatkan karyawan tentang interaksi dan hasil di masa lalu. Praktik, seperti mengirim kartu ulang tahun, kupon, gratis atau undangan, dapat memupuk hubungan bisnis dan pelanggan.

3. Menjaga relasi

Karena hubungan dibangun dari waktu ke waktu, mengabaikan hubungan bisnis setelah beberapa tindakan awal dapat membangun kebencian dan pengaruh yang lebih rendah sebelum hubungan terjalin. Alat untuk memelihara hubungan bisnis termasuk sistem umpan balik pelanggan yang memungkinkan komentar dan pemungutan suara, alat media sosial, seperti Facebook dan Twitter dan alat preferensi pelanggan di akun pengguna. Intinya adalah membuat kontak yang sesuai dan konsisten secara strategis untuk menjaga hubungan dan membangun pengaruh.

BAB VII

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH



Setiap organisasi apapun bentuk dan jenisnya seharusnya mempunyai pimpinan yang bertugas mengatur dan melaksanakan misi dan tujuan organisasi. Banyak definisi yang dikemukakan para ahli mengenai kepemimpinan tergantung kepada penempatannya dalam masing-masing bidang.

Nasution mengemukakan beberapa definisi para ahli sebagai berikut : Robbins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar mencapai tujuan dan sasaran. Schriesheim, dkk (1992) menyatakan bahwa kepemimpinan proses pengaruh sosial dimanapimpinannya mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Gibson, dkk (1991) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi dan kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Goetsch dan Davis (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk

membangkitkan .semangat orang agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Ditambahkan oleh Maxwell, setelah empat puluh tahun lamanya mengadakan penelitian tentang kepemimpinan, ia mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pengaruh. Definisi Maxwell ini sangat sederhana sekali, karena tidak diketahui pemimpin itu mempunyai pengaruh apa saja. Georges dari Par Training Corporation, yang dikutip oleh Maxwell, menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan memperoleh pengikut. Dalam definisi ini terkandung satu potensi dari kepemimpinan yaitu kemampuan.

Sedangkan Ya'qub menyampaikan dua definisi kepemimpinan, yaitu: 1) kegiatan untuk mempengaruhi orang untuk bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama; 2) proses pengaruh-mempengaruhi antara pribadi atau antara orang dalam suatu situasi tertentu melalui proses komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan tertentu. Di sini terlihat bahwa peranan pemimpin sangat besar sekali.

Dari definisi terlihat adanya hubungan kausal antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Kepemimpinan yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi serta dapat memilih dan menerapkan teknik dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi tersebut.

Menurut Yukl, karakteristik kepemimpinan akan sangat bergantung pada karakteristik para bawahan, karakteristik tugas dan karakteristik kelompok atau organisasi.

Pertama, karakteristik bawahan. Apabila para bawahan mempunyai pengalaman pelatihan sebelumnya yang ekstensif, maka cukup membutuhkan sedikit saja pengarahan dari pimpinan karena bawahan sudah mempunyai keterampilan dan pengetahuan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Demikian pula, para profesional yang secara internal termotivasi oleh nilai-nilai, kebutuhan-kebutuhan dan etika. Mereka tidak perlu lagi didorong oleh pimpinan untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Sedangkan daya tarik berbagai imbalan organisasi akan sangat tergantung pada kebutuhan dan kepribadian bawahan.

Kedua, karakteristik tugas. Sebuah tugas sederhana yang diulang-ulang akan membuat para bawahan belajar dengan cepat keterampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan tanpa

perlu pelatihan dan pengarahan yang intensif dari pimpinan. Dan apabila tugas atau pekerjaan yang diberikan membenkan umpan balik maka pimpinan tidak perlu membenkan umpan balik. Dan apabila pekerjaan yang dilakukan menantik dan menyenangkan maka para bawahar dapat termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri tanpa bantuan dani apapun dari pimpinan-dalam mendorong dan memotivasi.

Ketiga. karakteristik kelompok atau organisasi. Dalam suatu organisasi yang mempunyai pengaturan-pengaturan dan kebijakan-kebijakan tertulis, sedikit saja arahan dari pimpinan akan membuat karyawan mengikuti peraturan yang ada. Akan tetapi peraturan yang kaku dan fleksibel akan menghalangi pimpinan untuk membuat perubahan-perubahan dalam penugasan pekerjaan.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap semacam daur hidup sejalan dengan "kematangan" bawahan. Keempat hubungan tersebut meliputi:1) hubungan tinggi dan tugas rendah; 2) hubungan tinggi dan tugas tinggi; 3)hubungan rendah dan tugas rendah; dan 4) hubungan rendah dan tugas rendah.

menerima tanggung jawab sepenuhnya, maka pada fase kedua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas tetap penting. Sejalan dengan makin akrabnya hubungan antara pimpinan dan bawahan maka kepercayaan dan dukungan pimpinan pada bawahan dapat meningkat sehingga pimpinan bisa memulai perilaku yang berorientasi pada karyawan.

Pada tahap ketiga dimana kemampuan, motivasi dan prestasi bawahan mulai meningkat, serta bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar sehingga pimpinan tidak perlu lagi bersikap otoriter. Selanjutnya pada tahap akhir (empat), bawahan telah yakin dan mampu mengarahkan diri sendiri atau mandiri, berpengalaman dan tidak memerlukan pengarahan yang detail dari pimpinannya maka pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan dorongan terhadap bawahan.

Berdasarkan penjelasan di atas, nampak bahwa jenis perilaku pimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan sebagian besar prestasi bawahan tergantung pada situasi. Kepemimpinan yang efektif dalam satu situasi mungkin kurang cocok dalam situasi yang lain.

Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh konsensus dan keterikatan pada tujuan bersama, melampaui syarat-syarat

organisasi yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di pihak kelompok kerja. Artinya (kemampuan memperoleh) kepemimpinan merupakan proses pengaruh yang memungkinkan seorang pemimpin membuat bawahan bersedia mengerjakan apa yang harus dilakukan dengan baik. Di samping itu, karyawan yang memiliki komitmen dan merasa memiliki satu sama lainnya akan bekerja dengan antusias untuk mencapai sasaran, dan karyawan juga harus dimotivasi.

Dalam teori kemungkinan (*contingency theories*) mengenai kepemimpinan, teori kepemimpinan tradisional umumnya mengklaim bahwa teori-teori kepemimpinan harus menjadi kumpulan berbagai situasi dimana prinsip-prinsip kepemimpinan yang berlainan harus diterapkan dalam situasi yang berbeda-beda pula. Berbagai kemungkinan mungkin melibatkan sejumlah faktor seperti lingkungan yang cepat berubah-ubah, ukuran organisasi, jumlah otoritas yang diberikan pada pemimpin, kompleksitas tugas atau teknologi, dan sebagainya.

Jadi hakikat kepemimpinan adalah proses mendorong, mempengaruhi dan membantu bawahan agar dapat bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan. Di sini jelas bahwa faktor manusia yang mempertautkan seseorang atau kelompok

kerja dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Di samping itu, proses mendorong, mempengaruhi dan membantu seseorang untuk bekerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Cara memimpin antara pemimpin yang satu dengan pemimpin lainnya tidak sama dalam kepemimpinannya. Apabila diperhatikan cara-cara melaksanakan kepemimpinan dari berbagai pemimpin, maka dapat ditemukan sejumlah tipe yang merupakan gaya masing-masing pemimpin yang memancarkan sikap-sikap kepemimpinannya.

Menurut Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha untuk menselaraskan persepsi antara pemimpin sebagai orang yang akan mempengaruhi perilaku, dengan bawahan sebagai orang yang akan dipengaruhi perilakunya menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya yang diterapkan-pemimpin memiliki pengaruh yang bermacam-macam tergantung pada cara yang digunakan. Beberapa pemimpin dapat digambarkan sebagai pemimpin yang ramah, terbuka, otoriter, atau bisa juga dianggap sebagai pemimpin yang dingin.

Winardi membagi tipe atau gaya kepemimpinan menjadi tiga bagian besar, yaitu:

1. Pemimpin Otokratis

Pemimpin yang otokratis biasanya sikap atau gaya kepemimpinannya menonjolkan sikap egois, bawahan tidak diberi kesempatan dan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Tipe ini biasanya memandang organisasi sebagai milik pribadi, tujuan pribadi disamakan dengan tujuan organisasi dan bawahan diperlakukan semata-mata sebagai alat. Kritik dan saran yang disampaikan kepada pemimpin biasanya tidak diterima dan dalam menggerakkan bawahannya seringkali mengandung unsur paksaan.

Sehubungan dengan itu, pemimpin bekerja keras, teliti dan tertib, dan menghendaki serta mengharapkan agar bawahannya bekerja keras dan bersungguh-sungguh. Pemimpin takut dan merasa cemas apabila pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya . Oleh karena itu, pengawasannya sangat ketat.

2. Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang demokratis mempunyai ciri-ciri, antara lain, adanya pendelegasian wewenang terhadap bawahannya dalam

mengambil keputusan selalu melibatkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Agar anggota-anggotanya merasa bertanggung jawab, maka semuanya diikutsertakan dalam setiap kegiatan, mulai dari perencanaan, sampai kepada penguasaan dan penilaian

Pemimpin menghargai dan menghormati pendapat tiap-tiap guru. Pemimpin memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong guru-guru dalam hal mengembangkan suatu metode baru, misalnya yang akan mendatangkan manfaat bagi pengembangan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

3. Pemimpin yang Pseudo Demokratis

Ada pemimpin yang menyatakan dirinya pemimpin yang demokratis ternyata dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan bersifat mengambang yang dapat membuat bawahan bingung sehingga organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Dalam rapat selalu meminta saran dan pendapat bawahannya, namun dalam kegiatan keorganisasian saran dan pendapat bawahannya tidak pernah terlaksana. Dalam rapat-rapat dia banyak meminta pendapat dan -saran orang lain. untuk memberikan kesan

dia lebih memperhatikan orang lain dari pada pendapatnya sendiri.

Teori lain yang tidak kalah penting mengenai kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional (contingency theory), dimana adanya kebutuhan untuk memahami aspek kepemimpinan dikaitkan dengan situasi tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Winardi, kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:(1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;(2) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan;(3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsepsi kepemimpinan situasional dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

Dalam prakteknya, kepemimpinan situasional berarti bahwa tidak ada seorang pimpinan yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya dalam membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut, sedemikian rupa sehingga efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Menurut teori situasional, seorang pemimpin yang paling otokratik sekalipun akan mengubah gaya kepemimpinannya dengan gaya lain, misalnya gaya yang agak demokratis, apabila situasi tertentu menuntutnya, terutama apabila konsistensi menggunakan gaya yang otokratik dapat membahayakan kedudukannya sebagai pemimpin. Demikian pula sebaliknya, seorang pemimpin yang biasanya menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis mungkin saja bertindak otoriter apabila situasi menghendaknya, seperti dalam hal mengenakan sanksi terhadap bawahan yang melanggar disiplin organisasi.

Ditambahkan oleh Friedler sebagaimana dikutip Yukl, mengemukakan perlunya memadankan pemimpin dengan situasi. Friedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan

yang menentukan efektifitas kepemimpinan, yaitu: (1) Hubungan pemimpin-anggota: meliputi tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka; (2) Struktur tugas, sampai sejauh mana penugasan pekerjaan diprosedurkan; (3) Kekuasaan posisi, yaitu tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin, seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji.

Menurut Panduan Manajemen Sekolah dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah selalu berhadapan dengan faktor guru (guru-guru, pegawai, siswa dan orang tua) sebagai unsur faktor penting dalam kelangsungan suatu sekolah, maka semestinya kepala sekolah harus berusaha memahami kelompok ini sebagai kelompok individu yang memiliki ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda.

Selain itu kepala sekolah juga berfungsi sebagai manajer sekolah yang bertanggung jawab atas kegiatan

pendidikan, administrasi, pembinaan dan pengawasan tenaga kependidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah penilaian guru terhadap cara pemimpin dalam membimbing dan mengawasi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik untuk mencapai tujuan, dengan indikasi: memberdayakan bawahan, membantu memecahkan masalah, menciptakan kerjasama, mengambil keputusan, memberi bimbingan dan pengarahan, menilai hasil kerja.

BAB VIII

MACAM-MACAM TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN



Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, antara lain sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan menurut Toha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu: (a) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, dan (b) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; serta (2) Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan

atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

(1) Tipe Otokratik: Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois, menunjukkan sikap yang menonjol akan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

(2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*): Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan

memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

(3) Tipe Paternalistik: Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

(4) Tipe Kharismatik: yaitu daya tarik pemimpin yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

Secara umum, menurut Karwati dan Priansa (2013:178-179) gaya kepemimpinan paling luas dikenal gaya

kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *Laissez faire*. Ketiga gaya kepemimpinan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis adalah meletakkan seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan. Kepala sekolah memandang guru, staf, dan pegawai lain sebagai hanya menerima instruksi dari kepala sekolah dan tidak diperkenankan untuk membantah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang bahwa segala sesuatu ditentukan oleh kepala sekolah sehingga keberhasilan sekolah terletak dari kepala sekolah.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat. Guru, staf, dan pegawai memiliki hak untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembannya dan merupakan bagian dari keseluruhan sekolah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabat. Kepemimpinan demokratis menempatkan kepala sekolah sebagai seseorang yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasikan berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez Fairre* memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya. Dalam teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Suharsaputra (2010:120-123), antara lain:

1. Teori sifat: Teori ini memandang bahwa sifat-sifat memainkan peranan penting dalam membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat tertentu yang khas.
2. Teori Perilaku: Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal utama bagi kinerja,

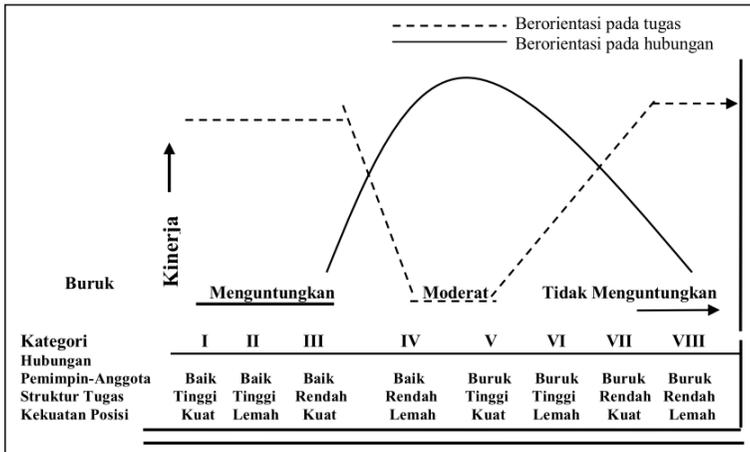
dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 6 Model Perilaku Kepemimpinan

- Teori Kontingensi: Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok tergantung pada situasi. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada. Fred Fiedler mengembangkan model kontingensi pertama kali bagi kepemimpinan. Model kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya pemimpin dan

seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap; jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektifitas yang optimal (Robbins & Judge, 2015:253), seperti Gambar 3.2 berikut.



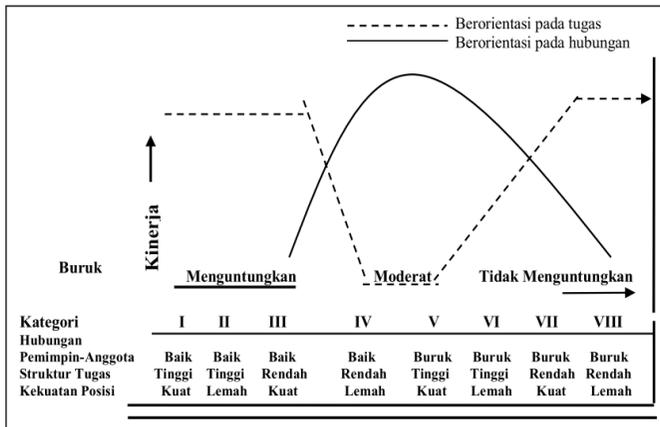
Gambar 7 Hasil Temuan dari Model Fiedler

Dari tampilan Gambar 2.20 tersebut dapat diterangkan bahwa Fiedler mengidentifikasi terdapat tiga dimensi kontingensi atau situasional, yaitu: (1) Hubungan pemimpin-anggota adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam diri pemimpin mereka, (2) Struktur Tugas adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur (yaitu, terstruktur, atau tidak terstruktur), dan (3) Kekuatan Posisi adalah derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuatan yang lebih seperti merekrut, memecat, disiplin, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur, dan semakin kuat kekuatan posisi, maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin. Situasi yang sangat menguntungkan (yang mana pemimpin memiliki sejumlah besar kendali) yang meliputi manajer *payroll* yang sangat dihormati dan yang memiliki para pekerja yang memiliki kepercayaan diri terhadapnya (hubungan pemimpin-anggota yang baik), aktifitas-aktifitas yang jelas dan spesifik; misalnya perhitungan gaji, memeriksa laporan, dan mengarsipkan laporan (struktur tugas yang tinggi), dan provisi atas kebebasan yang cukup besar untuk memberikan imbalan dan hukuman kepada para pekerja (kekuatan posisi yang kuat). Robbins & Judge (2015:255-256) menambahkan teori *Least preferred co-worker* (LPC) merupakan teori kontingensi yang paling banyak diteliti, namun ada tiga teori lain yang layak untuk disebutkan, yaitu:

1. Teori Kepemimpinan Situasional (*situational leadership theory/SLT*); teori ini ditemukan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (2000) yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang

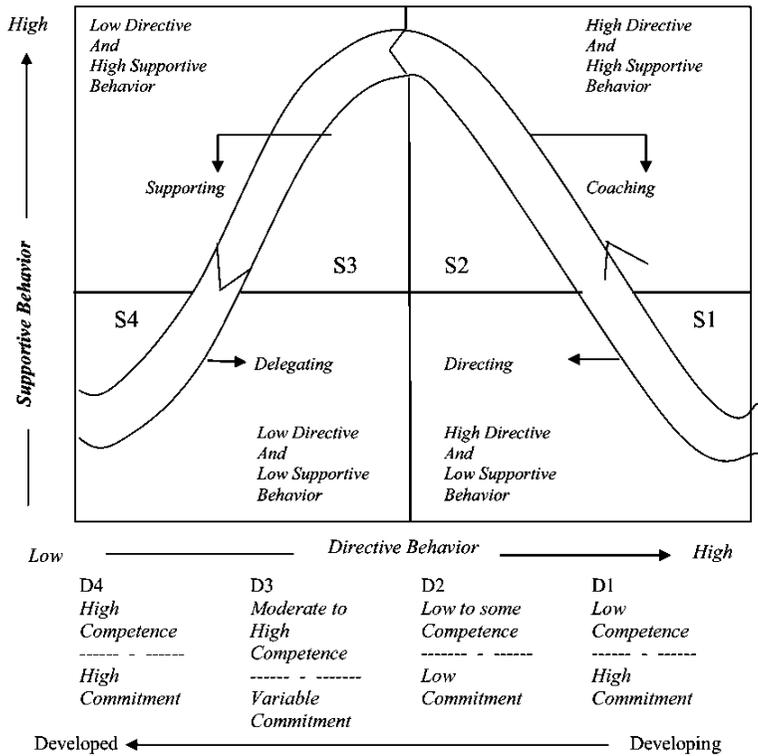
tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Teori inimenitikberatkan pada kesiapan dari para pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional dikembangkan lagi oleh Blanchard (2007) menjadi Model Kepemimpinan Situasional II dengan menyajikan Gambar 3.3 berikut ini:



Gambar 8 Model Kepemimpinan Situasional II
(Blanchard, 2007)

2. Teori Jalur-Tujuan (*path goal theory*) dikembangkan oleh Robert House; teori ini mengutip elemen-elemen dari riset mengenai kepemimpinan yang dilakukan oleh

Ohio State mengenai memprakarsai struktur dan keramahan, serta ekspektasi dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan-tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi. Usman (2013:366) menguraikan model kepemimpinan *path goal theory* mengadaptasi kepemimpinan situasional. Robert House dan Evan mengembangkannya sekitar tahun 1970-an. Griffin & Morhead, (1986) menggambarkan model ini dengan tampilan Gambar 3.4 sebagai berikut:



Gambar 9 Model *path goal theory* (Griffin & Morhead)

Dari model kepemimpinan yang telah digambarkan tersebut menurut Griffin & Morhead dalam usman (2013:366) merupakan model yang didasarkan pada motivasi individu atas penghargaannya atau tujuannya mendapatkan imbalan. Peranan pemimpin adalah menjelaskan kepada bawahannya

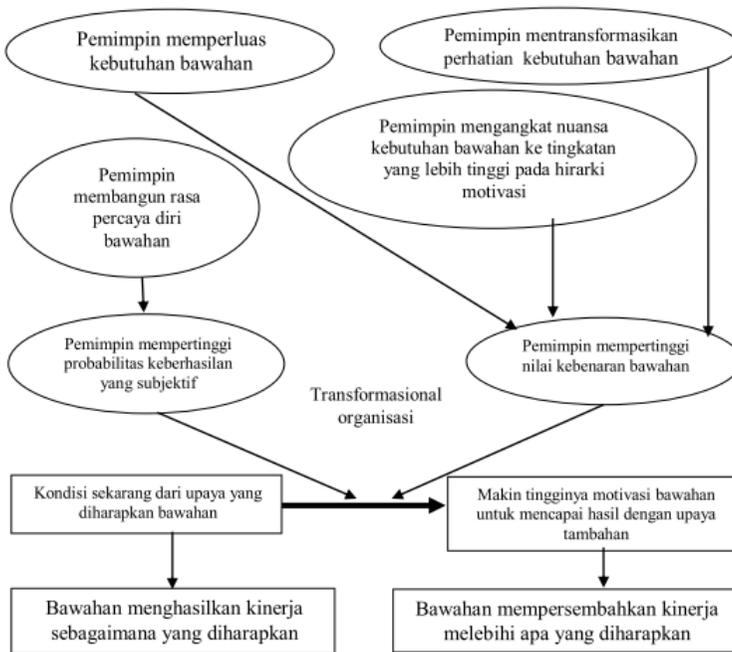
cara mendapatkan imbalan (mencapai tujuan individu). Keefektifan kepemimpinan tergantung dari (1) kemampuan pemimpin memuaskan kebutuhan bawahannya, dan (2) kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahannya.

3. Model pemimpin partisipasi (*leader participation model*); suatu teori mengenai kepemimpinan yang menyediakan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan secara partisipatif dalam situasi yang berbeda.
4. Kepemimpinan Transformasional: Perubahan yang sangat cepat serta ketatnya persaingan dalam berbagai bidang kehidupan manusia telah mendorong berbagai upaya untuk menghadapi secara efektif. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring dengan berbagai perubahan cepat yang terjadi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl

(2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

- (1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
- (2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- (3) Bertindak secara rahasia dan optimis
- (4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- (5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- (6) Memimpin dengan memberikan contoh
- (7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Bass dalam Usman (2013:383) menjabarkan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek. Bass memberikan model transformasional pada Gambar 3.5 berikut ini.



Gambar 10 Model Kepemimpinan Transformasional
(Bass & Avolio)

Dalam pelaksanaan kepemimpinan terdapat beberapa gaya dan tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin dalam pelaksanaannya. Andang (2014:43) menyatakan gaya kepemimpinan itu sendiri terdiri dari gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan

hubungan kerja sama dan gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan gambar dan penjelasan yang telah disajikan tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap bawahannya, gaya kepemimpinan merupakan teknik, cara, dan tipe atau pola tingkah laku yang ditunjukkan seorang pemimpin ketika berusaha memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan diperlukan untuk mengelola tiga unsur dalam kepemimpinan yang saling berkaitan yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang dan proporsional, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam kepemimpinannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Isbandi Rukminto. Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial: Dasar-Dasar Pemikiran. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994.
- Adiwiyo, Anton. Mengembangkan Kepemimpinan dalam Diri Anda. Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1995.
- Anonim. Panduan Manajemen Sekolah. Jakarta: Depdikbud Dikdasmen, 2000.
- Asnawi, Sahlan. Teori Motivasi dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Studia Press, 2002.
- Bafadal, Ibrahim. Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Badeni. (2014). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Baron, Robert A. Behavior in Organizations. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Cribbin, James J. Kepemimpinan, Strategi Mengefektifkan Organisasi. Terjemahan Rochmulyati Hamzah. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1990.
- Curtis, James Floyd, dan Jerry Winsor. Business and Professional Communication. New York: Harper Collins Publisher, 1992.

Deddy Mulyana dan Gembirasari. Bandung: Remaja Rosdakarya,1996.

Effendi, Onong Uchjana. Dimensi-Dimensi Komunikasi. Bandung:Alumni, 1986.

Gerungan. Psikologi Sosial. Bandung: Erisco, 1996.Gunung Agung,1995.

Hasibuan, Malayu. Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara,2001.

Kartono, K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Tangerang: Rajawali Pers.

Locke, Edwin A. Esensi Kepemimpinan. Terjemahan Aris Ananda. Jakarta: Mitra Utama,2002.

Manulang.Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.

Mentawai, Hasan. Persoalan Guru di Pertengahan Masyarakat. (<http://www.asian.gu.edu.au/mentawai/pot9.htm>).

Nasution, M.N. Manajemen Peningkatan Mutu. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.

Nawawi,Hadari.Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas. Jakarta:

Papu,Johanes.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi(<http://www.e-psikologi.com/masalah/faktor.htm>)

Pareek, Udai. Perilaku Organisasi (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. 1996.

Rakhmat, Jalaluddin. Psikologi Komunikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

Sastropetro, Santosa. Pendapat Publik, Pendapat Umum dan Pendapat Khalayak dalam Komunikasi Sosial. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1990.

Siagian, Sondang. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta. 1994.

Sudarmo, Indriyo Gito dan Nyoman Sudita. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: BPFE, 2000.

Supartini, Elis, Motivasi Kerja Guru dalam Mengembangkan Kurikulum di Sekolah (http://www.depdiknas.go.id/publikasi/buletin/Pppg_Terulis08_2001/motivasi_kena.guiu.ntm)

Supratiknya, Komunikasi Antarpribadi. Yogyakarta: Kanisius. 1995.

Thoha, Miftah. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.

Tjiptono, Fandi. Prinsip-prinsip Total Quality Service. Yogyakarta: Andi, 2000.

Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss. Human Communication. Terjemahan

Tunggal, Amin Wijaya. Manajemen Suatu Pengantar. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

Umar, Husein. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wahjosumidjo. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992.

Winardi. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Ya'qub, Hamzah. Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan.

Yukl, Gary. Kepemimpinan dalam Organisasi. Terjemahan Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998.

Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2013). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

