

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

JILID I



Penulis :
Dr. Yuyun Nuriah, M.Pd.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

JILID I

Penulis:
Dr. Yuyun Nuriah, M.Pd.



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN JILID I

Penulis: Dr. Yuyun Nuriah, M.Pd.

ISBN: 978-623-198-317-6

Editor: Dr. Neila Sulung, N.S. S.Pd., M.Kes.
Free Dirga Dwartra, S.Psi., M.A.

Penyunting: Yuliatrini Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak: Atyka Trianisa, S.Pd.

Penerbit: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi: Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat

website: www.globaleksekuatifteknologi.co.id
email: globaleksekuatifteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, Mei 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar. Tak lupa juga mengucapkan salawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang lebih terang.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ajar ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Adapun, buku ajar kami yang berjudul 'Buku ajar: Kepemimpinan Pendidikan' ini telah selesai kami buat secara semaksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana Manajemen Kepemimpinan .

Dalam buku ini, tertulis bagaimana pentingnya Kepemimpinan dalam Pendidikan dan juga bagaimana materi yang disajikan yang relevan dengan mata kuliah mengenai sistem manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan yang menjadi alternatif pegangan bagi mahasiswa dan dosen yang menempuh studi tersebut. Kami sadar, masih banyak luput dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga saran terhadap karya buku ajar ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Demikian buku ajar ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami Sistem Kepemimpinan dan juga mendapatkan wawasan mengenai Manajemen dalam mengelola Pendidikan serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Terima kasih.

Jakarta, 3 Oktober 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
PENDAHULUAN.....	iv
BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN.....	1
1. Konsep Dasar Kepemimpinan	1
2. Pedoman Dasar Kepemimpinan	3
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Kepemimpinan	7
BAB II FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN.....	10
1. Peran dan Fungsi Kepemimpinan	11
BAB III STRATEGI MEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN.....	21
1. Sebab sebab Munculnya Pemimpin.....	21
2. Hubungan pimpinan dengan bawahan	22
3. Sifat Pemimpin.....	24
4. Pemimpin Formal dan Informal.....	25
5. Beberapa Strategi Kepemimpinan.....	26
6. Strategi Kepemimpinan yang Efektif.....	27
7. Faktor-Faktor Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan	30
BAB IV PEMIMPIN SELAKU MOTIVATOR	32
1. Teori Dasar Motivasi.....	33
2. Jenis Motivasi	37
3. Proses Motivasi	37
BAB V MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN	39
1. Model Kontigensi Fiedler	39
2. Model Kepemimpinan Vroom – Jago	40
3. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan	40
4. Model kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard.....	41

5. Model Kepemimpinan Transformasi.....	42
BAB VI DINAMIKA GAYA KEPEMIMPINAN.....	46
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	48
2. Tipe Kepemimpinan	48
BAB VII MANAGER VS LEADER.....	57
1. Manajer	57
2. Peran inti Manager.....	64
3. Tuntutan Leader	65
4. Perbedaan Manager dan Leader	67
5. Manager dan Leader yang efektif.....	68
BAB VIII BUDAYA ORGANISASI.....	70
1. Proses Pembentukan Budaya organisasi	71
2. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah.....	73
PENUTUP	82
DAFTAR PUSTAKA.....	83
BIODATA PENULIS	

PENDAHULUAN

Buku ajar ini merupakan buku ajar yang dirancang untuk digunakan dalam belajar mandiri. Buku ajar ini akan membantu dan memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi yang dituju secara mandiri. Tujuan pembelajaran menjadi sasaran penguasaan kompetensi yang dituju dalam belajar. Aktivitas pembelajaran berupa aktivitas-aktivitas yang akan lakukan agar memperoleh pengalaman-pengalaman belajar yang bermakna dalam mencapai tujuan pembelajaran. Konsep dasar, penjelasan dan pendalaman materi di setiap Bab akan memudahkan proses penentuan kesesuaian hasil belajar dengan tujuan pembelajaran. Dalam hal ini, memberikan latihan sekaligus mengukur tingkat ketercapaian kompetensi yang diperoleh sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan pada bagian awal Buku ajar. Buku ajar ini menggunakan pendekatan belajar tuntas. Dalam hal ini harus mencapai tingkat ketuntasan dalam.

Belajar mandiri adalah proses belajar aktif yang akan dilakukan dengan menggunakan Buku ajar ini. Proses belajar aktif ini membutuhkan dorongan niat atau motif untuk menguasai kompetensi yang telah ditetapkan pada bagian awal buku ajar. Tujuan utama belajar mandiri adalah untuk dapat memperoleh kompetensi yang telah ditetapkan dan mandiri dalam belajar. Aktivitas pembelajaran dalam buku ajar ini tidak berpusat pada guru atau materi ajar. Artinya, dia adalah peserta didik yang aktif dan bertanggung jawab atas pembelajarannya sendiri. Dengan menggunakan strategi pembelajaran yang disajikan dalam buku ajar ini, akan mendapatkan pengalaman belajar yang bermanfaat. Mereka tidak hanya akan memperoleh kompetensi utama, yaitu kompetensi yang ditentukan oleh tujuan pembelajaran, tetapi mereka juga akan belajar tentang hal-hal seperti literasi, berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi yang efektif. Aktivitas-aktivitas belajar dalam Buku ajar ini ini sedapat mungkin memaksimalkan potensi semua sumber belajar yang ada di lingkungan sekitar. Amatilah dan manfaatkanlah. Setiap aktivitas pembelajaran dapat disesuaikan

dengan kondisi lingkungan sekitar. Adapun isi daripada buku ajar ini penulis menulis berdasarkan skala prioritas maka kami temukan 8 BAB yang kami bahas dalam buku ini.

Konsep dasar kepemimpinan

1. Konsep dasar kepemimpinan
2. Pedoman dasar kepemimpinan
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan

Fungsi dan peran kepemimpinan

Strategi memimpin dan kepemimpinan

1. Sebab sebab munculnya pemimpin
2. Hubungan pimpinan dengan bawahan
3. Sifat pemimpin
4. Pemimpin formal dan informal
5. Beberapa strategi kepemimpinan
6. Strategi kepemimpinan yang efektif
7. Faktor-faktor kepemimpinan dalam manajemen pendidikan

Pemimpin selaku motivator

1. Teori dasar motivasi
2. Jenis motivasi
3. Proses motivasi

Model-model kepemimpinan

1. Model kontigensi fiedler
2. Model kepemimpinan vroom – jago
3. Model kepemimpinan jalur tujuan
4. Model kepemimpinan situasional hersey-blanchard
5. Model kepemimpinan transformasi

Dinamika gaya kepemimpinan;

1. Pengertian gaya kepemimpinan
2. Tipe kepemimpinan

Manager vs leader

1. Peran inti manager
2. Tuntutan leader
3. Perbedaan manager dan leader
4. Manager dan leader yang efektif

Budaya organisasi

1. proses pembentukan budaya organisasi
2. pengembangan budaya organisasi di sekolah

Mudah-mudahan dengan kehadiran buku ini dapat memberikan sekelumit manfaat bagi kita untuk memahami kepemimpinan Pendidikan terutama kontribusinya dalam meningkatkan mutu Pendidikan nasional sebagaimana yang kita harapkan.

Penulis yakin buku ajar yang diberi judul "Kepemimpinan Pendidikan ini masih terdapat kekurangan dan belum memahami harapan pembaca namun paling tidak harapan penulis, buku ini memberikan setitik harapan dalam memahami kepemimpinan Pendidikan yang berspektrum luas

BAB I

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Pada dasarnya, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Interaksi antara pemimpin dan bawahannya disebut kepemimpinan. Ini berkaitan dengan berusaha mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Pemimpin memiliki kuasa terbesar untuk mengarahkan dan menggerakkan seluruh kekuatan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Cara pemimpin memberikan perintah sangat memengaruhi perhatian atau kepatuhan bawahan sebagai kelompok yang diarahkan.

Pemimpin, menurut Dr. H. Malayu S.P. Hasibuan, adalah orang yang ingin melaksanakan semua tanggung jawab pemimpin untuk mencapai tujuan. Pemimpin, menurut Robert Tanembaum, bertanggung jawab untuk mengatur, mengatur, dan mengawasi karyawan yang luar biasa untuk memastikan bahwa semua bidang pekerjaan mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Prof. Maccoby mengatakan bahwa pemimpin pertama-tama harus seorang yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan potensi terbaik para bawahannya. Pemimpin yang baik di era modern adalah mereka yang religius, yang berarti mereka menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama, meskipun mereka mungkin menolak aturan gaib dan konsep ketuhanan yang berbeda. Menurut Davis dan Filley, seorang pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang melakukan tugas manajemen atau memiliki posisi manajemen.

Keberhasilan suatu organisasi lebih banyak ditentukan oleh bagaimana para pemimpin berperilaku, sehingga kita harus mengetahui kemampuan apa yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin. Hadir Nawawi menyatakan bahwa ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- a) Cerdas atau intelegensi yang cukup baik.
- b) Percaya pada diri sendiri
- c) Berbicara dengan baik dan ramah.
- d) Orang yang kreatif, penuh inisiatif, dan memiliki hasrat dan keinginan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- e) Orang yang berpengaruh dan memiliki otoritas dalam organisasi.
- f) Memiliki keahlian/keterampilan dalam bidangnya.
- g) Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
- h) Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar.
- i) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- j) Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab.
- k) Jujur, rendah hati, sederhana, dan dapat dipercaya.
- l) Bijaksana dan berlaku adil.
- m) Disiplin.
- n) Berpengetahuan dan berpandangan luas.
- o) Sehat jasmani dan rohani.

Tuntutan pada pemimpin lainnya adalah harus mampu membawa perubahan besar pada organisasi. Pemimpin harus mampu menciptakan inovasi dan meninggalkan cara lama yang sudah tidak populer lagi. Menurut Mcshane dan Von Glinov, seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi, diantaranya adalah kecerdasan emosional, integritas yaitu kemampuan menjaga konsistensi antara ucapan dan perbuatan, motivasi kepemimpinan, rasa percaya diri, intelegensi dan pengetahuan tentang bisnis. Keberhasilan pendidikan adalah hasil dari kerja tim yang cerdas yang dipimpin oleh pemimpin yang bertanggung jawab, bukan hasil dari usaha perseorangan.

2. Pedoman Dasar Kepemimpinan

Dalam manajemen pendidikan kepemimpinan merupakan faktor inti dalam keberhasilan manajemen pendidikan. Faktor kepemimpinan sangat memengaruhi kemajuan suatu organisasi. Seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, cerdas, memahami peran dan kewajibannya, memahami anggota timnya, mampu memotivasi, dan berbagi sifat-sifat yang baik ini jika dilaksanakan oleh pemimpin maka akan berjalan secara efektif dan efisien.

Ia menyadari bahwa menjadi seorang pemimpin berarti memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan dirinya sendiri melalui contoh, nilai, dan prinsip yang akan membawa kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat. Mereka yang mendapat amanah sebagai eksekutif menunjukkan nilai-nilai moral, yang memungkinkan mereka untuk memimpin berdasarkan prinsip (*principle centered leadership*).

Pemimpin tidak hanya membuat orang lain mengikuti keinginan mereka, menurut Toto Tasmara (2002:196). Seorang muslim menganggap memimpin berarti memberikan arahan atau visi berdasarkan prinsip rohaniyah. Mereka bertindak sebagai contoh dan mendorong rekan-rekannya untuk melakukan pekerjaan sebagai keterpanggilan illahi, sehingga mereka memimpin berdasarkan visi atau memiliki kemampuan untuk melihat dan menjangkau masa depan (*visionary leadership*).

Menurut Ariani (2003:95), kepemimpinan adalah proses pemberian pengaruh yang tidak memaksa pemimpin mempunyai pengikut yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugasnya dengan menggunakan keahlian dan intelektual mereka sebagai sumber kekuasaan.

Kegagalan pemimpin adalah hal yang normal dan merupakan konsekuensi dari proses belajar, dan mereka cenderung menyukai perubahan dan menganggap konflik sebagai hal yang wajar. Dengan demikian, kekuasaan ini digunakan untuk mempertahankan fleksibilitas dan memperkenalkan perubahan. Pemimpin yang baik mengakui kesalahan mereka dan berani mengakui kesalahan mereka.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, Anda harus selalu mempertimbangkan hal-hal secara menyeluruh, mengambil keputusan yang bertanggung jawab dan mempertimbangkan prospek masa depan. Mereka tidak memerintah dan mengendalikan pengikut mereka, melainkan meminta mereka untuk melakukan yang terbaik, memberikan bimbingan dan kebebasan pada pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kepemimpinan, Wahjo Sumidjo (1987) menyatakan bahwa untuk mempelajari dan memahami kepemimpinan, seseorang harus lebih dulu memahami arti atau batasan dari istilah "kepemimpinan".

Berikut ini adalah definisi kepemimpinan yang dikutip oleh Paul Hersey dan Blanchart (1977:83-84) dalam bukunya berjudul *managemen organisation Behavior* adalah sebagai berikut :

- Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives (George P Terry)
- Leadership as interpersonal influence exercised in situation directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal the goal (Robert T Irving Rensis, Fred Luthans)
- Leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal (Harold Koonce and Cyril O Donnell)
- Hemphill dan Coons (1957:7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (shared goal). Sebaliknya, Rauch dan Behling (1984:46) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah proses memberi arti (pengarahan arti) terhadap usaha kolektif dan yang menghasilkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs and Zaccarias, 1990:281). Kozminski dan Posner (1993:11) juga menyatakan bahwa

leadership is a relationship, one between constituent and leader that is based in mutual needs and interes.

Kebutuhan dan minat yang sama dalam mencapai tujuan bersama adalah dasar hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Menurut Wahjosumidjo (1970:11), menjelaskan bahwa butir-butir pengertian dari berbagai kepemimpinan pada hakikatnya memberikan makna.

1. Kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin, seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kemampuan (*capability*).
2. Kepemimpinan adalah kumpulan kegiatan (*activity*) seorang pemimpin yang terkait erat dengan kedudukan mereka (posisi) dan gaya atau perilaku mereka sendiri.
3. Kepemimpinan adalah proses antara pemimpin pengikut dan keadaan. Dengan demikian, Stogdil (1974: 57) mendefinisikan kepemimpinan sebagai manajemen dan mengatakan bahwa kepemimpinan adalah;
 - (1) suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham
 - (2) sarana persuasi dan inspirasi
 - (3) seorang individu yang memiliki pengaruh
 - (4) tindakan atau perilaku, dan
 - (5) hubungan kekuatan/kekuasaan.
 - (6) cara untuk mencapai tujuan
 - (7) hasil dari interaksi
 - (8) peran yang diterima dan sebagai awal struktur. Ada empat bidang studi kepemimpinan: traits, perilaku, situasional, dan pendekatan pengaruh kekuatan (Yuki, 1976:26).
4. Tiga cara studi kepemimpinan berbeda. Yang pertama adalah studi kepemimpinan yang berusaha untuk menemukan berbagai sifat pemimpin, seperti mencari jawaban atas pertanyaan tentang *How one becomes a leader*. Yang kedua adalah studi kepemimpinan yang menekankan bagaimana para pemimpin berperilaku, seperti memberikan jawaban atau bertindak. Yang ketiga adalah studi kepemimpinan kontingensi, yang pada dasarnya berusaha untuk menemukan

jawaban atas pertanyaan tentang bagaimana para pemimpin berperilaku.

5. Pedoman Dasar menjadi Pemimpin yang Efektif

a. Keluwesan

Kemampuan setiap pemimpin untuk mengubah setiap situasi akan berbeda-beda tergantung pada situasinya. Dengan kata lain, seberapa efektif seorang pemimpin tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan mereka terhadap keadaan atau situasi. Mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi adalah pemimpin yang sukses. Keluwesan kepemimpinan tidak lagi penting dalam situasi arus kerja yang rutin, terorganisir, dan konsisten.

b. Berorientasi pada pencapaian

Pemimpin harus menetapkan tujuan, menantang, dan menunjukkan keyakinan. Pemimpin dalam hal ini bertanggung jawab untuk meningkatkan motivasi, kebahagiaan, dan kinerja bawahan. Mampu mempengaruhi hubungan antara perilaku bawahan dan bawahan. Pada batas tertentu, Pemimpin adalah pelatih yang menentukan jalan yang realistis bagi tim. Bawahan yang mengerjakan tugas yang tidak rutin dan bekerja di bawah pemimpin yang fokus pada pencapaian lebih yakin bahwa pekerjaan mereka akan lebih baik.

c. Partisipasi

Dalam situasi seperti ini, pemimpin meminta bawahan untuk menerima dan mengikuti nasihat mereka saat membuat keputusan; fokus partisipasi lebih pada upaya yang meningkatkan peluang bagi bawahan untuk mencapai kepuasan secara pribadi. Membantu bawahan dalam mencapai tujuan mereka, membantu mengurangi hambatan yang mengecewakan untuk mencapai tujuan mereka, dan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka.

d. Transformasional

Pemimpin dalam situasi seperti ini harus dapat meningkatkan semangat, memenuhi kebutuhan bawahan, dan memenuhi prinsip kepercayaan, dan memiliki kemampuan untuk bertahan dalam kondisi yang berubah dengan cepat atau dalam keadaan krisis. Dengan kata lain, mereka memiliki kemampuan untuk meniru atau menghasilkan gaya kepemimpinan yang luar biasa, penuh inspirasi, dan dengan perasaan bahwa setiap anggota staf diperhitungkan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Kepemimpinan

1. Persepsi yang tepat

Kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh persepsi. Manajer yang memiliki pandangan yang salah tentang karyawan mereka berisiko kehilangan peluang untuk mencapai hasil terbaik. Oleh karena itu, dalam setiap model situasi, ketepatan persepsi manajemen sangat penting.

2. Tingkat kematangan

Pemimpin harus memiliki kemampuan dan kemauan untuk mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri, dengan memperhatikan tingkat kematangan dalam pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat dan dengan kemampuan untuk menyelesaikannya. Selain itu, bawahan harus sangat memperhatikan gaya kepemimpinan yang dapat mencapai hasil yang diinginkan.

3. Penilaian yang tepat terhadap tugas.

Para pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menilai dengan tepat pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Kepemimpinan otokratik mungkin tidak cocok dalam situasi tugas yang tidak terstruktur. Para bawahan membutuhkan arahan, kebebasan bertindak, dan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga mereka dapat memilih gaya

kepemimpinan yang tepat, pemimpin harus tahu di mana bawahannya kekurangan. karena kebutuhan ini, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan teknik tentang posisi tersebut dan persyaratannya.

4. Latar belakang dan pengalaman

Ini menunjukkan bahwa pilihan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh latar belakang dan pengalaman seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang sukses karena berorientasi pada hubungan mungkin terus menggunakan gaya ini. Seorang pemimpin yang tidak percaya pada bawahannya dan telah menyusun tugas selama bertahun-tahun juga mungkin menggunakan gaya otokratik.

5. Harapan dan gaya pemimpin

Dengan menggunakan pendekatan otokratik yang berorientasi pada pekerjaan, seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk mengambil langkah yang sama. Kekuatan yang membentuk gaya kepemimpinan adalah peniruan model pemimpin. Pemimpin memiliki basis kekuasaan yang berbeda, jadi penting untuk memperhatikan harapan mereka.

6. Hubungan Profesi

Pemimpin menjalin hubungan dengan pemimpin lain. Dalam hubungan seprofesi ini, ide, pengalaman, dan rekomendasi ditukar. Mereka yang bekerja seprofesi dapat mendukung dan mendorong untuk melakukan berbagai perilaku kepemimpinan, yang akan berdampak pada waktu yang akan datang. Teman seprofesi adalah sumber penting dalam perbandingan membuat keputusan dan mengubah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat berhasil jika setiap pemimpin memahami tanggung jawab yang harus dilakukan. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat digambarkan sebagai proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi atau mengatasi pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain.

Selain itu, pemimpin harus bekerja sama dengan bawahannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang membuat bawahan merasa aman, tenang, dan memiliki kebebasan untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri untuk mencapai tujuan bersama.

BAB II

FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN

Dalam "Kamus Besar Bahasa Indonesia", kata "peran" berarti "pemain sandiwarra" (dalam film), "tukang lawak" dalam permainan mahyong, dan perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat. Banyak orang sering menggunakan istilah "peran", yang sering dikaitkan dengan posisi atau kedudukan seseorang. Selain itu, istilah "peran" mengacu pada "apa yang dimainkan" oleh seorang aktor dalam drama.

Mungkin tidak banyak orang yang menyadari bahwa istilah "peran", atau "role" dalam bahasa Inggris, sebenarnya berasal dari seni teater atau dramaturgy. Seorang aktor dalam seni teater diberi peran yang harus dimainkan sesuai dengan cerita, alur, dan lakon. Dalam kamus Oxford, kata "peran" atau "role" lebih jelas diartikan sebagai "bagian aktor; tugas atau fungsi seseorang." Ini berarti "bagian aktor; tugas atau fungsi seseorang." Dalam lingkungan pekerjaan, istilah "peran" berarti bahwa seseorang yang diberi (atau mendapatkan) pekerjaan, juga diharapkan menjalankan tugasnya dengan cara yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

Karena itulah yang disebut sebagai peran harapan. Ada perbedaan antara harapan orang yang diberi tugas dan orang yang mendapatkan manfaat dari posisi tersebut.

Contohnya adalah Peran kepala sekolah. Istilah "peran", yang berasal dari panggung sandiwarra, digunakan untuk mencoba menjelaskan apa yang bisa dimainkan oleh seorang aktor. Peran didefinisikan sebagai tugas yang dilakukan seseorang saat memegang posisi atau karakteristik tertentu dalam struktur sosial. Kepala sekolah mirip dengan aktor teater, mereka harus melakukan tugas mereka.

Fungsi adalah suatu bagian dari program yang dirancang untuk melaksanakan tugas tertentu dan letaknya dipisahkan dari program yang menggunakannya.

Menurut Ngalim Purwanto dalam bukunya “Administrasi dan Supervisi Pendidikan (2009)” :

“ Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa”.

Menurut *Amitai Etzioni* : “Kepemimpinan adalah kekuatan (power) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normative”.

Peran dan Fungsi Kepemimpinan

Ketangkasan, inovasi, dan fleksibilitas adalah semua aspek yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Tidak hanya melihat di dalam dan di luar organisasi, kepemimpinan melihat ke luar. Singkatnya, seorang pemimpin memainkan lima peran penting dalam organisasi, yaitu

1. Menciptakan visi
2. Membuat visi untuk organisasi adalah tanggung jawab seorang pemimpin. Visi adalah pernyataan tentang cita-cita organisasi, atau apa yang ingin dicapai, dan seperti apa organisasi akan menjadi. Visi harus menyatukan kepentingan yang berbeda-beda, sehingga memudahkan proses pengambilan keputusan. Visi akan membantu pemimpin dan timnya menghadapi tantangan organisasi.
3. Membangun tim
Pemimpin harus dapat memilih orang yang tepat untuk posisi yang tepat. Untuk menghindari memilih anggota tim yang salah, tidak ada salahnya untuk mewawancarai calon karyawan yang akan direkrut. Memberikan penugasan

Pemimpin yang baik mengenal anak buahnya dengan baik. Dia dapat menganalisa anggota timnya dan menempatkan orang yang mumpuni pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensinya. Pemimpin yang baik akan mengalokasikan tugas bagi anggota timnya sesuai dengan keahlian dan *passion* mereka masing-masing.

4. Mengembangkan orang

Zaman telah berkembang. Di masa lalu, banyak orang yang tetap bekerja di satu tempat untuk waktu yang lama. Sekarang, bagaimanapun, banyak orang yang tidak ragu untuk meninggalkan tempat kerja mereka karena mereka merasa tidak dapat berkembang di sana. Mereka memiliki keinginan untuk memperoleh pengetahuan dan kecerdasan. Seorang pemimpin harus memiliki pemahaman tentang hal ini. Ia harus dapat memahami potensi orang yang dipimpinnya dan membantu mereka mengembangkan kemampuan dan prinsip mereka.

5. Memotivasi anak buah

Sangat penting bagi organisasi yang sehat untuk memiliki tim yang bersemangat. Pemimpin harus dapat menginspirasi dan memotivasi anggota tim mereka untuk mempertahankan semangat tim. Tim yang bahagia dan bersemangat pasti mau bekerja keras dan berusaha sepenuh hati untuk mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi.

Seorang ahli jiwa, sebagaimana dikutip oleh Ngalm purwanto dalam bukunya "Administrasi dan Supervisi Pendidikan", berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, yaitu :

1. Sebagai pelaksana (executive)

Seorang pemimpin tidak boleh hanya memaksakan kehendaknya sendiri terhadap kelompoknya. Dia juga harus berusaha menjalankan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan kelompoknya, serta program atau rencana yang telah disepakati bersama.

2. Sebagai perencana (*planner*)
Seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun rencana sehingga tindakannya bukan sembarangan, tetapi dengan tujuan.
3. Sebagai seorang ahli (*expert*)
Ia haruslah mempunyai keahlian, terutama keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.
4. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group representativ*)
Ia harus menyadari bahwa baik-buruk tindakannya di luar kelompok mencerminkan baik-buruk kelompok yang dipimpinnya.
5. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*)
Mencegah perselisihan, berusaha membangun hubungan yang harmonis, dan mendorong semangat kerja kelompok.
6. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
Ia harus dapat menghargai pekerja yang rajin dan berkontribusi besar terhadap kelompoknya, dan ia juga harus berani menghukum pekerja yang melakukan hal-hal yang merugikan kelompoknya.
7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
Ia harus tegas, tidak pilih kasih, dan tidak mementingkan salah satu kelompok saat menyelesaikan masalah atau menerima pengaduan dari anggota kelompoknya.
8. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)
Pemimpin tidak berdiri di atas atau di luar kelompok. Ia adalah bagian penting dari kelompoknya. Oleh karena itu, segala upaya harus difokuskan pada tujuan kelompoknya.
9. Merupakan lambing kelompok (*symbol of the group*)
Dia harus menyadari bahwa kebaikan dan keburukan kelompok yang dipimpinnya tercermin pada dirinya sebagai simbol kelompok.

10. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (surrogate for individual responsibility)
Ia harus bertanggung jawab atas apa yang dilakukan anggotanya atas nama kelompok.
11. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*)
Seorang pemimpin harus memiliki gagasan yang kuat dan realistis agar mereka mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan.
12. Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*)/orang tua
Tindakan seorang pemimpin terhadap anak-anak atau kelompoknya harus sebanding dengan cara seorang ayah atau orang tua berperilaku terhadap anak-anak atau anggota keluarganya.
13. Sebagai “kambing hitam” (*Scape goat*)
Pemimpin harus mau dan berani bertanggung jawab atas kesalahan anggota kelompoknya karena mereka tahu bahwa mereka adalah tempat kesalahan dan keburukan terjadi.

Setelah menganalisis ketiga belas peran pemimpin di atas, dapat disimpulkan sebagaimana yang pernah dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantoro, bapak pendidikan kita, mengatakan bahwa pemimpin yang baik harus melakukan peran-peran berikut:

1. *Ing ngarso asung tulodo* (di depan menjadi contoh/tauladan)
2. *Ing madyo mangun karso* (di tengah-tengah/bersama-sama membangun karya/ bekerja bersama-sama)
3. *Ing (Tut) wuri Handayani* (membimbing dari belakang)

Memiliki pemahaman tentang peran-peran tersebut di atas mungkin sangat membantu para kepala sekolah dan pemimpin pendidikan menjalankan tugasnya dengan lebih hati-hati dan menuju kemajuan. Untuk kepemimpinan yang efektif, harus dilakukan sesuai dengan fungsinya. Menurut Hadari Nawawi (1995), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok, yang menunjukkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan di luar, situasi

sosial. Pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari kehidupan sosial organisasi atau kelompok mereka.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi, memiliki dua dimensi yaitu:

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut di atas maka secara operasional dapat dibedakan enam fungsi pokok kepemimpinan :

1) Fungsi Instruktif

Setiap pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan perintah yang bersifat komunikatif kepada orang yang menerimanya untuk dilakukan. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, tetapi harus komunikatif karena harus dimengerti oleh anggota organisasi yang menerimanya. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menetapkan tindakan apa, bagaimana, kapan, dan di mana suatu perintah dilaksanakan. Namun, tugas pemimpin adalah melaksanakan perintah, yang memerlukan kemampuan mendengar dan memahami apa yang disampaikan. Fungsi utama seorang pemimpin adalah menetapkan tindakan yang harus dilakukan dengan penuh inisiatif dan berani.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, karena berbentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Sulit untuk membantah bahwa intensitas dan keberhasilannya sangat tergantung pada pemimpin. Pemimpin dapat melakukan fungsi ini dengan menghimpun bahan

sebagai masukan (input) saat membuat keputusan penting dan strategis.

Untuk alasan ini, sebelum membuat keputusan, para pemimpin harus berkonsultasi dengan anggota organisasinya, baik dalam skala kecil maupun besar. Pemimpin harus memperhatikan aspirasi, persoalan, pendapat, perasaan, data, informasi, dan lainnya yang diungkapkan oleh anggota kelompok mereka. Setelah keputusan dibuat dan dilaksanakan, konsultasi serupa juga perlu dilakukan untuk mendapatkan umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan tersebut, jika diperlukan.

3) Fungsi Partisipasi;

Fungsi ini bukan hanya komunikasi dua arah; itu juga menunjukkan hubungan manusiawi (*hablum-minannas*) yang kompleks. Pemimpin harus berusaha untuk mendorong semua anggota organisasi untuk berkomunikasi, baik secara horizontal maupun vertikal, saat menjalankan fungsi ini. Mendorong setiap anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam melaksanakan tugas utama yang diberikan kepada mereka sesuai dengan posisi dan tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, orang-orang tertentu harus berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan, memerintahkan, dan mengawasi pelaksanaannya, sedangkan orang lain hanya perlu berpartisipasi sebagai pelaksana.

Komunikasi dapat terjadi melalui aktivitas yang dilakukan oleh semua anggota organisasi, yang memungkinkan pertukaran informasi, pendapat, gagasan, pandangan, dan lain-lain. Kondisi di mana semua anggota organisasi berpartisipasi secara aktif akan meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas-tugas penting yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

4) Fungsi delegasi

Bahwa tidak ada pemimpin yang dapat bekerja sendiri untuk mencapai tugas pokok organisasinya. Meskipun seorang pemimpin mengerahkan seluruh kekuatan, pikiran, dan

kemampuan mereka untuk membantu organisasinya, mereka sendiri tidak dapat mencapai hasil yang signifikan. Pemimpin tidak dapat menyelesaikan seluruh tugas organisasi. Dengan demikian, setiap pemimpin harus siap dan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas delegasi. Untuk melakukannya, mereka dapat memberikan beberapa wewenang kepada staf pimpinan yang membantunya..

Pelimpahan wewenang dalam menetapkan keputusan mungkin diberikan dengan persyaratan harus melalui persetujuan pucuk pimpinan dan dapat pula tanpa persetujuan tersebut namun dibatasi pada bidang yang tidak bersifat prinsipil. Kepercayaan sangat penting untuk melakukan fungsi ini. Pemimpin harus mampu memberikan kepercayaan, dan penerima delegasi harus mampu mempertahankannya. Untuk mempertahankan kepercayaan penerima delegasi, mereka harus hati-hati dan teliti dalam membuat keputusan. Sangat disarankan agar segala sesuatu yang belum jelas atau prinsipil didiskusikan terlebih dahulu, sehingga pucuk pimpinan dapat mempertimbangkan masalah tersebut untuk diskusi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung menggunakan komunikasi satu arah, tetapi seharusnya lebih efektif dengan komunikasi dua arah. Kegiatan kontrol atau pengawasan dapat digunakan untuk melakukan fungsi pengendalian ini, yang merupakan cara yang paling efektif.

Pengawasan yang bersifat pengendalian dilakukan selama kegiatan berlangsung untuk tujuan pencegahan, yaitu untuk menghindari penyimpangan atau kekeliruan dalam pelaksanaan perintah yang diberikan oleh pimpinan. Jika anggota organisasi mengetahui bahwa pimpinannya melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri, mereka akan berusaha untuk mempertahankan kontrol atas tindakan mereka saat melakukan pekerjaan mereka..

6) Fungsi Keteladanan

Pemimpin berperan penting di lingkungan mereka. Seorang pucuk pimpinan di antara para pemimpin yang

membantunya dan orang-orang yang dipimpin lainnya, merupakan tokoh sentral yang menjadi pusat perhatian. Dalam kepemimpinan harus menjadi contoh bagi pengikutnya, karena pikiran, sikap, dan perilaku seorang pemimpin akan menunjukkan kepemimpinan yang diteladani, seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang terpuji. Orang-orang yang dipimpinnya, dalam interaksi sehari-hari dengan sesamanya, dapat melihat dan menilai sikap dan perilaku tersebut.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya akan berlangsung sebagai berikut :

- a) Berkewajiban menjabarkan program kerja
- b) Harus mampu memberikan instruksi-instruksi yang jelas
- c) Harus berusaha mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat
- d) Harus mengembangkan kerja sama yang harmonis
- e) Harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing
- f) Harus berusaha menumbuhkan kembangkan kemampuan memikul tanggung jawab
- g) Harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Menurut Nawawi (2001; 141-151), proses kepemimpinan pada dasarnya merupakan gejala sosial karena terjadi dalam interaksi antar individu dalam masyarakat. Kepemimpinan terkait dengan lingkungan sosial di suatu organisasi. Proses kepemimpinan tidak dapat dilakukan sebagai kegiatan rutin karena situasi sosial selalu berubah dan dapat berubah. Tidak ada satu pun strategi atau tindakan yang dapat digunakan persis sama dalam dua situasi yang tampaknya sama, apalagi dalam konteks seorang pemimpin yang berbeda dalam lingkungan organisasi.

Jadi, itu juga berarti bagaimana seorang pemimpin bertindak dengan baik; tidak mungkin untuk mengharapkan pemimpin lain melakukan hal yang sama dengan baik. Hasil dari tindakan yang sama dalam situasi sosial dan organisasi yang berbeda akan berbeda. Keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin membentuk cara mereka bertindak/berbuat, yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk melihat kondisi sosial organisasi. Pemimpin yang baik selalu berusaha menciptakan lingkungan sosial yang mendukung keputusan mereka.

Oleh karena itu, jika sifat kebersamaan tidak ditemukan dalam analisis situasi sosial organisasi, para pemimpin harus berusaha untuk mewujudkannya. Selanjutnya, karena fungsi kepemimpinan selalu dilakukan dalam interaksi antar orang di seluruh organisasi, mereka akan dapat mewujudkannya. Peran didefinisikan sebagai tugas yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki posisi atau karakteristik tertentu dalam struktur sosial tertentu. Fungsi adalah komponen program yang dimaksudkan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Fungsi terpisah dari program yang menggunakannya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong orang lain untuk bersedia dan bertanggung jawab sepenuhnya atas pencapaian tujuan organisasi.

Setiap upaya untuk mempengaruhi orang ke arah yang positif dianggap sebagai tindakan kepemimpinan. Singkatnya, seorang pemimpin memainkan lima peran penting dalam organisasi, yaitu:

1. Menciptakan visi
2. Membangun tim
3. Memberikan penugasan
4. Mengembangkan orang
5. Memotivasi anak buah

Peran seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, yaitu:

1. Sebagai pelaksana (executive)

2. Sebagai perencana (*planner*)
3. Sebagai seorang ahli (*expert*)
4. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group representativ*)
5. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*)
6. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
8. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)
9. Merupakan lambing kelompok (*symbol of the group*)
10. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*)
11. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita(*ideologist*)
12. Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*)/orang tua
13. Sebagai “kambing hitam” (*Scape goat*)

BAB III

STRATEGI MEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Menurut Cravens (2001-6) strategi adalah rencana yang disatukan dan terintegrasi, menghubungkan keunggulan strategi organisasi dan dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. Strategi dimulai dengan gagasan tentang bagaimana menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam konteks yang berkembang.

Menurut Kotler (2004:31), strategi berarti menetapkan misi dan sasaran organisasi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, menetapkan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran tersebut, dan memverifikasi implementasinya secara tepat. Dengan demikian, tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

Strategi, menurut Aliminsyah dan Pandji (2004:81), adalah rencana yang dibuat untuk mencapai hasil terbaik. Dalam hal ini, strategi untuk setiap organisasi berfungsi sebagai rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan utama kepemimpinan. Dalam arti lain, hanya kemauan orang lain untuk mengikuti seseorang yang menjadi pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau melakukan sesuatu atau ingin melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan.

1. Sebab sebab Munculnya Pemimpin

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan munculnya kepemimpinan ialah :

1. Teori Genetis

- Pemimpin itu tidak dibuat melainkan lahir sebagai pemimpin dan bukan bakat yang alami sudah ada sejak lahir
- memang sudah ditaqdirkan jadi pemimpin

- secara filosofi teori tersebut menganut pandangan deterministik

2. Teori Sosial

- a. seorang pemimpin harus disiapkan, dibidik dan dibentuk tidak lahir begitu saja
- b. setiap orang dapat menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta di dorong oleh kemauan sendiri.

3. Teori ekologi

Teori ini muncul sebagai tanggapan atas kedua teori sebelumnya, yang menyatakan bahwa orang yang memiliki bakat kepemimpinan sejak lahir akan menjadi pemimpin yang baik, dan bahwa bakat ini akan berkembang melalui pengalaman dan usaha pendidikan, serta sesuai dengan lingkungannya.

2. Hubungan pimpinan dengan bawahan

Tiga aspek dapat mempengaruhi kepemimpinan yang efektif, menurut para ahli. (1) Hubungan pemimpin dengan anggota terdiri dari seberapa kuat kepercayaan dan aspek bawahan terhadap pemimpin; (2) struktur tugas terdiri dari seberapa terorganisir tugas pekerjaan; dan (3) kekuasaan jabatan terdiri dari seberapa banyak tanggung jawab seorang pemimpin, seperti mempekerjakan, mencatat, mendisiplinkan, mempromosikan, dll.

Menurut teori yang berfokus pada pengikut, yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Blanchard (1995:34), kepemimpinan yang berhasil menunjukkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya melalui 4 (empat) tahap berdasarkan pertumbuhan dan kematangan bawahan, yaitu:

- a) Gaya penjelasan (telling style), adalah orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat saat bawahan pertama kali masuk ke organisasi. Lebih banyak perintah harus diberikan kepada bawahan saat

melakukan tugasnya. Mereka juga harus dididik tentang aturan dan prosedur organisasi.

- b) Gaya menjual (*selling style*) yaitu, pada tahap ini, bawahan mulai mempelajari tugas-tugasnya. Karena bawahan belum bersedia mengambil tanggung jawab yang penuh, kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi diperlukan. Namun, kepercayaan dan dukungan bawahan oleh pemimpin dapat meningkat, dimana para pemimpin dapat mulai menghentikan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi.
- c) Gaya partisipasi (*participating style*) tahap ini kemauan dan motivasi prestasi bawahan meningkat dan bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Dimana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.
- d) Gaya pendelegasian (*delegating style*) yaitu tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman dan tanggungjawabnya dapat diandalkan.

Berdasarkan orientasi ketiga tersebut dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan yaitu:

- 1. Tipe pembelot sifatnya bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan sukar diramalkan
- 2. Tipe birokrat sifatnya kaku patuh pada peraturan dan norma-norma adalah manusia organisasi yang tepat, cermat berdisiplin dan keras.
- 3. Tipe misionaris sifatnya terbuka penolong lembut hati ramah tamah
- 4. Tipe pembangunan sifatnya kreatif dinamis inovatif memberikan melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan
- 5. Tipe otokrat sifatnya keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala sombong bandel
- 6. Tipe otokrat yang bijak sifatnya lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri

7. Tipe Kompromis sifatnya plintat plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit
8. Tipe Eksekutif bermutu tinggi dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh.

3. Sifat Pemimpin

Dalam bukunya yang berjudul *Principles of Management* yang diterbitkan pada tahun 1964, George R. Terry menyebutkan sepuluh sifat yang diperlukan untuk seorang pemimpin. Salah satunya adalah kekuatan badaniah rohaniyah, yang diperlukan oleh seorang pemimpin yang harus bekerja dengan keras dan dalam jumlah waktu yang lama. Ini karena pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengatasi berbagai tantangan.

1. **Stabilitas emosi.** Pemimpin harus memiliki emosi yang stabil, artinya tidak mudah marah tersinggung dan tidak meledak-ledak secara emosional
2. **Pengetahuan tentang relasi-relasi insani.** pemimpin harus memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan
3. **Kejujuran.** seorang pemimpin harus memiliki sifat jujur yang tinggi yaitu pada diri sendiri dan pada orang lain pertama bawahannya
4. **Obyektif.** Pertimbangan pemimpin harus berdasarkan hati nurani yang bersih secara obyektif
5. **Dorongan Pribadi.** Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri
6. **Keterampilan Berkomunikasi.** Pemimpin harus mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain. cepat menangkap esensi pertanyaan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya.
7. **Kemampuan Mengajar.** pemimpin juga diharapkan dapat menjadi guru yang baik.

8. **Keterampilan Sosial.** pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola manusia agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya
9. **Kecakapan Teknis dan Jepekaan Manajerial.** Pemimpin tidak hanya harus mahir dalam bidang teknis, tetapi juga harus mahir dalam manajemen untuk membuat rencana, mengevaluasi keadaan, membuat keputusan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak stabil.

4. Pemimpin Formal dan Informal

Dalam masyarakat kita mengenal jenis-jenis kepemimpinan antara lain pemimpin negara, pemimpin agama, dan lain-lain. Sehingga dari berbagai jenis kepemimpinan tersebut dapat diklarifikasi dalam dua kelompok besar yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal.

a. Pemimpin formal

Pemimpin formal adalah orang yang dalam sebuah organisasi ditunjuk sebagai pemimpin berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku sebuah jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

ciri ciri pemimpin formal

- Berstatus sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh yang berwenang
- Memperoleh dukungan dari organisasi formal dan mempunyai atasan
- Harus memenuhi persyaratan formal
- Mendapat kenaikan pangkat
- Dapat dimutasikan
- Memperoleh imbalan akan balas jasa material
- Bila melakukan kesalahan dapat dikenai sanksi atau hukuman
- Selama menjadi pemimpin berhak mengatur sepenuhnya organisasi yang dipimpinnya.

b. Pemimpin informal

Pemimpin informal ialah seorang yang tidak secara resmi diangkat sebagai pemimpin tetapi merupakan kehormatan biasanya karena mempunyai kelebihan ditunjuk sesuai pemimpin sehingga mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok.

Ciri-ciri Pemimpin informal

- Masyarakat mengakui dirinya sebagai pemimpin
- Tidak ada pengangkatan resmi sebagai pemimpin
- Tidak dapat dimutasi
- Tidak ada atasannya
- Jika melakukan kesalahan tidak dikenai hukuman hanya menimbulkan rasa kurangnya kepercayaan terhadap ketokohnya.
- Tidak mendapat balas jasa.

5. Beberapa Strategi Kepemimpinan

a. Memiliki visi yang jelas

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas akan lebih baik dalam menyampaikan rencana organisasi kepada bawahannya. Jika pemimpin tidak terlalu yakin dengan strategi atau rencana organisasi, sulit baginya untuk meyakinkan orang lain, yang mengakibatkan kecemasan dan penurunan kepercayaan. Pemimpin harus tahu cara memotivasi timnya untuk mewujudkan visi tersebut.

b. Mampu untuk menilai

Seorang pemimpin memiliki kewenangan untuk membuat keputusan akhir akan tetapi bukan berarti bahwa orang lain tidak cukup mumpuni.

c. Menciptakan pemimpin masa depan

Pemimpin tidak menciptakan pengikut, mereka menciptakan lebih banyak pemimpin. Sebagai seorang pemimpin, pekerjaan anda menjadi jauh lebih mudah jika anda memiliki keputusan penting./ Ini adalah tanggungjawab pemimpin untuk tidak memandang sebelah mata pada orang yang memiliki potensi sehingga mereka

dapat berpartisipasi penuh dalam perusahaan terutama pada situasi kritis.

d. Komunikasi yang efektif

Untuk menterjemahkan visi menjadi kenyataan, sangat penting bagi pemimpin untuk membuat pengikutnya percaya pada gagasannya... Hal ini berarti komunikasi yang efektif juga membuat bawahan mempunyai kesempatan untuk mengekspresikan pandangan dan aspirasi mereka.

e. Memperhitungkan resiko

Seorang pemimpin harus memiliki keyakinan untuk memperhitungkan resiko. Ada perbedaan antara mempertimbangkan resiko dengan bertindak penuh resiko berarti mengambil resiko dengan berpikir lebih dari sekali, orang yang memperhitungkan resiko seringkali memiliki rencana cadangan.

6. Strategi Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah upaya untuk mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ini menunjukkan bahwa kegiatan kepemimpinan telah dimulai ketika seseorang mulai berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Namun, ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk menentukan kepemimpinan yang efektif, yang umumnya sangat sulit untuk diukur dan dikenali.

Sehubungan dengan pembuatan profil kepemimpinan, Kusnadi dkk (2005: 354) menyatakan bahwa sangat penting untuk mempertahankan posisi pemimpin dalam organisasi, karena ini menunjukkan bagaimana pemimpin akan memimpin anak buahnya agar dapat bekerja dengan baik..

Sebagai pemimpin dalam suatu kelompok sosial, seperti masyarakat, seseorang akan dihadapkan pada beberapa tuntutan, termasuk kumpulan peran yang kompleks selain fungsinya. Seorang pemimpin dapat memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pengikutnya sesuai dengan posisi dan peran mereka.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, (Goleman(2003:2) menjelaskan ada dua hal yang biasanya dilakukan pemimpin terhadap pengikutnya yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan hanya dalam komunikasi satu arah sedangkan perilaku mendukung diartikan dalam komunikasi dua arah. Oleh karena fungsi kepemimpinan yang lazim adalah membuat keputusan bersama. Gaya membuat komunikasi tersebut akan tampak jika dipraktekkan dalam hal membuat keputusan. Posisi kontrol atas pemecahan masalah atau membuat keputusan dipegang bergantian antara pemimpin dan bawahannya sehingga kepemimpinan dan bobot perilakunya disenangi dan diterima oleh bawahannya, bawahan menyenangi dan mengakui pemimpinnya sebagai sumber informasi dan tempat bertanya.

Pemimpin dan bawahan sering membahas masalah bersama untuk mencapai kesepakatan. Keputusan diberikan kepada yang lebih rendah. Keahlian dan informasi adalah sumber kekuatan yang dimilikinya. Dalam konteks ini, topik utama percakapan tentang kepemimpinan dalam kaitannya dengan kekuasaan, terutama tentang istilah "pemimpin" dan "kepemimpinan", sangat penting. Karena itu, kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan yang mempengaruhi membutuhkan kekuasaan. Kekuatan itu sendiri adalah potensi pengaruh seorang pemimpin.

Pada dasarnya, setiap kelompok manusia selalu berinteraksi satu sama lain. Menurut Anoraga (2001:22), pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengawasi hal-hal yang spesifik dan hubungan dalam kelompoknya. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengamati dan mengawasi hubungan yang berjalan dengan lancar. Untuk menjadi seorang pemimpin, dia harus memiliki keterampilan sosial yang baik, keterampilan komunikasi dan pendidikan yang baik, keterampilan sosial yang baik, dan kemampuan untuk mengendalikan situasi.

Dalam pembuatan keputusan akan terdapat tiga sumber penting sebagaimana yang dikemukakan Anoraga yaitu:

- a) Bersumber dari pihak yang lebih berkuasa, termasuk didalamnya aturan-aturan yang berada didalam kelompoknya, akan tetapi tetap memberikan pengaruh terhadap kehidupan kelompoknya
- b) Bersumber dari pihak bawahan, bagaimana juga bawahan sebagai pengikut tetap memegang peran yang tidak kecil dalam menemukan pencapaian tujuan bersama.
- c) bersumber dari dirinya selaku pemimpin, maka sebagai seorang pemimpin otonomi dipegangnya untuk menetapkan keputusan mengenai suatu kebijakan yang akan diambil.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki wewenang yang luas. Tidak mengherankan bahwa pengikut sangat tegas terhadap pimpinannya. Pemimpin selalu menarik perhatian dan dipandang, dan semakin banyak pengikut memperhatikan kebaikan dan keburukan tindakan mereka.

Sikap seorang pimpinan baik atau buruk, pasti akan menjadi contoh bagi para bawahannya. Pendapat pengikut dapat menunjukkan kebaikan atau keburukan kelompok secara keseluruhan. Kesediaan para pemimpin untuk menerima kesalahan mereka tidak berarti mereka harus menurunkan posisi mereka, sebaliknya, kesediaan mereka untuk menerima kesalahan mereka mungkin malah dapat meningkatkan posisi mereka.

Seorang pemimpin harus belajar tiga cara bekerja sama dengan orang lain untuk menjembatani antara kesuksesan jangka pendek dan kesuksesan jangka panjang. Kemampuan ini sangat penting bagi manajer di tempat kerja, orang tua di rumah, dan guru di kelas saat mengajar.

Jenis keahlian yang diperlukan para pemimpin yang efektif dalam mempengaruhi orang lain adalah:

- a) Pembentukan perilaku di waktu yang lalu
- b) Memperkirakan perilaku di masa mendatang

- c) Memimpin mengubah dan mengendalikan perilaku.

Dengan pemahaman ini, diharapkan untuk mendorong sikap dan perilaku agar kepemimpinan dan pengikutnya dapat mencapai kesuksesan dengan tetap konsisten dalam usaha. Untuk mencapai hal ini, mereka harus membangun budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi ini akan menjadi tempat untuk melakukan transformasi dalam sikap dan perilaku, yang akan mengikat kita bersama dan menumbuhkan rasa puas di dalam diri kita.

7. Faktor-Faktor Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan

Peranan seorang pemimpin dalam konteks manajemen pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Kartono sebagai berikut :

- a) Sebagai pelaksana
- b) Sebagai perencana
- c) Sebagai seorang wali
- d) Sebagai mewakili kelompok dalam tindakan keluar
- e) Sebagai pengawas hubungan antara anggota-anggota kelompok dalam tindakannya keluar
- f) Sebagai mengawasi hubungan antara anggota kelompok
- g) Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman
- h) Bertindak sebagai wasit dan penengah
- i) Merupakan bagian dari kelompok
- j) Merupakan lambang dari pada kelompok
- k) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya
- l) Sebagai pencipta dan memiliki cita-cita
- m) Bertindak sebagai seorang ayah
- n) Sebagai kambing hitam.

Berdasarkan dari peranan pemimpin tersebut, Jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan harus memiliki sejumlah peranan yang dipaparkan di atas. Selain itu, pemimpin juga memiliki tugas yang diembannya yakni:

- a) melayani bawahan menumbuh kembangkan mengkoordinasikan gagasan dan melaksa- nakannya, serta mengkomunikasikannya
- b) menangkap kehendak-kehendak yang realistis yang dan yang benar-benar dapat dicapai
- c) meyakinkan kelompok yang menginginkan proses proses yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan hayalan.

Seorang pemimpin yang efektif bertanggung jawab atas pencapaian suatu tujuan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memahami dan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pemimpin, tetapi juga harus menjalin hubungan dengan bawahannya dan memiliki kebebasan untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri untuk mencapai tujuan bersama.

BAB IV

PEMIMPIN SELAKU MOTIVATOR

Pengertian Motivasi, Motivasi = motif, kebutuhan, keinginan, dorongan, Motivasi = keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan, mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada suatu tujuan mencapai sasaran kepuasan. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan, mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada suatu tujuan untuk mencapai kepuasan. Motivasi, Complex, Physical & psychological, Unique to each and every person, Context-sensitive, Not fully understood. Motivasi, Energizes behaviors, Directs behaviors, Enables persistence towards a goal, Exists in varying strengths.

Motivasi terdiri atas motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal berasal dari kebutuhan dan keinginan seseorang, yang mempengaruhi pikiran dan perilaku. Sementara motivasi eksternal berasal dari motivasi internal. Menurut teori McGregor dan bawahannya Herzberg, motivasi dalam sebuah organisasi bergantung pada cara manajer atau pimpinan menggunakan pendekatan dan strategi.

Motivasi Internal : Needs Theory – Abraham Maslow, Menjelaskan adanya lima hirarki kebutuhan manusia : Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, Kebutuhan utama manusia berada pada tingkat pertama kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan pertama terpenuhi barulah menginjak pada kebutuhan kedua. Kebutuhan ketiga baru dipenuhi setelah kebutuhan kedua tercukupi. Proses ini berjalan terus sampai kebutuhan tertinggi terpenuhi.

Bila suatu kebutuhan telah tercukupi, kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan Selanjutnya mulai mendominasi beberapa hal yang terkandung dalam motivasi: Kebutuhan merupakan kekurangan

yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu. Dorongan adalah keinginan untuk mengatasi kekurangan secara terarah. Tindakan tertentu yang dilakukan secara sadar oleh seseorang biasanya merupakan inti dari motivasi. Tujuan menghilangkan kebutuhan dan motivasi. Menghasilkan keseimbangan psikologis dan fisiologis dalam diri seseorang dikenal sebagai pencapaian tujuan.

1. Teori Dasar Motivasi

Berbicara motivasi tidak terlepas dari kata motif. Secara morfologi, kamus Besar Bahasa Indonesia memberikan pengertian motif dan motivasi sebagai berikut: Motif adalah alasan (sebab) seseorang melakukan sesuatu, sedangkan motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pengertian motif dan motivasi yang dikemukakan para ahli.

Menurut Syaodih (1980:6), motivasi adalah suatu tenaga yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan. Dan motivasi merupakan suatu kondisi yang tercipta atau diciptakan sehingga membangkitkan atau memperbesar motif pada seseorang.

Menurut Saidirman (1988:77), motivasi adalah daya upaya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam diri dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai satu tujuan, sementara motivasi juga dapat dikatakan sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu.

Dari beberapa definisi diatas, motivasi adalah dorongan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan motif dapat didefinisikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

a. Teori Hedonisme

Hedone adalah bahasa Yunani yang berarti kesukaan, kesenangan, atau kenikmatan. Hedonisme adalah suatu aliran dalam filsafat yang memandang bahwa tujuan hidup yang utama pada manusia adalah mencari kesenangan yang bersifat duniawi. Menurut pandangan hedonisme, manusia pada hakikatnya adalah makhluk yang mementingkan kehidupan yang penuh kesenangan. Oleh karena itu setiap menghadapi persoalan yang perlu pemecahan, manusia cenderung memilih alternatif pemecahan yang dapat mendatangkan kesenangan dari pada yang mengakibatkan kesulitan dan penderitaan.

Implikasi dan teori ini adalah anggapan bahwa semua orang akan cenderung menghindari hal-hal yang sulit, atau yang mengandung resiko yang berat, dan lebih suka melakukan sesuatu yang mendatangkan kesenangan baginya.

Siswa di suatu sekolah akan merasa gembira dan senang ketika mengetahui guru mereka tidak dapat mengajar. Menurut teori ini siswa tersebut harus diberi motivasi secara tepat agar tidak malas, dengan memenuhi kesenangannya.

b. Teori kebutuhan

Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Teori Abraham Maslow.

Sebagai pakar psikologi Maslow mengungkapkan adanya lima tingkatan, kebutuhan pokok manusia. Kelima tingkatan inilah yang kemudian dijadikan kunci dalam mempelajari motivasi manusia. Adapun kelima kebutuhan tersebut adalah:

1. Kebutuhan Fisiologis kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar yang bersifat primer, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis dasar manusia seperti kebutuhan pangan, sandang, papan, kesehatan fisik, dsb.

2. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan. Seperti terjaminnya keamanannya, terlindung dari bahaya, perang, perlakuan tidak adil, dsb.
3. Kebutuhan sosial. Yang meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, rasa setia kawan, kerjasama, dsb.
4. Kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan atau status, pangkat, dsb.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri. Seperti antara lain kebutuhan mempertinggi potensi-potensi yang dimilikinya, kreakifitas dan ekspresi diri.

Tingkatan kebutuhan dari Maslow ini adalah kerangka acuan yang dapat digunakan sewaktu-waktu bilamana diperlukan untuk memperkirakan tingkat kebutuhan mana yang mendorong seseorang yang akan dimotivasi- bertindak melakukan sesuatu.

c. Teori Mc Gregor–Teori X,

Pada dasarnya, orang cenderung berperilaku negatif jika mereka menunjukkan tanda-tanda berikut: tidak senang bekerja dan, jika mungkin, berusaha mengelakkannya. Karena itu, orang harus dipaksa, diawasi, atau diancam untuk mencapai tujuan organisasi. Para karyawan akan berusaha menghindari tugas dan akan bekerja hanya apabila mereka diberi perintah untuk melakukan sesuatu. Kebanyakan karyawan tidak akan menunjukkan keinginan atau keinginan untuk maju, menempatkan pemuasan kebutuhan fisik dan keamanan di atas faktor lain yang berkaitan.

Menurut Teori Y, kebanyakan orang cenderung berperilaku positif jika mereka memiliki karakteristik berikut: Pekerja melihat bekerja sebagai hal yang sama seperti bermain dan beristirahat. Para pekerja akan berusaha melakukan pekerjaan tanpa terlalu banyak instruksi dan berusaha mengendalikan diri mereka sendiri. Pada umumnya, karyawan akan memikul tugas yang lebih besar.

Mereka akan berusaha menunjukkan kreativitas mereka, dan karena itu akan percaya bahwa mereka juga bertanggung jawab untuk membuat keputusan, bukan hanya orang-orang di jabatan manajemen.

d. Teori Herzberg's (Teori Dua Faktor)– Herzberg's

Membedakan antara faktor iklim yang baik (faktor kebersihan) dan faktor pemeliharaan sebagai faktor yang diperlukan untuk menjaga tingkat kepuasan karyawan. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan isi pekerjaan karena lebih berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan. Faktor motivasi, yang terutama berkaitan dengan kondisi kerja, berhubungan dengan isi pekerjaan. Oleh karena teori Herzberg ini membagi kedalam dua faktor, maka teorinya sering dikenal dengan two factor model of motivation.

Faktor Dissatisfier Factors :

- a. Upah
- b. Keamanan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Mutu supervisi
- g. Mutu hub interpersonal

Satisfier Factors :

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Tanggung Jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan berkembang

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja diciptakan oleh faktor-faktor yang berbeda. Antara lain faktor Higienis: faktor ekstrinsik (Lingkungan) yang

menciptakan ketidakpuasan kerja. Motivator: faktor intrinsik (psikologi) yang menciptakan kepuasan kerja dan memotivasi. Adanya temuan untuk menjelaskan mengapa kepuasan kerja tidak menghasilkan peningkatan kinerja. Lawan dari kepuasan adalah ketidakpuasan, dan lawan ketidakpuasan adalah tidak ada ketidakpuasan.

2. Jenis Motivasi

Motivasi dapat dibedakan menjadi 2 jenis :

- a. Motivasi intrinsik (dalam diri) : motivasi yang berasal dari dalam diri yang muncul akibat orang tersebut senang melakukannya.
- b. Motivasi ekstrinsik (dari luar) : dorongan terhadap perilaku seseorang yang ada diluar perbuatan yang dilakukannya. Seperti mendapatkan hadiah atau menghindarkan diri dari hukuman.

3. Proses Motivasi

Faktor yang Mempengaruhi Proses Motivasi: a) Usaha Tenaga yang dikeluarkan dalam melakukan pekerjaan, b) Kemampuan Kecakapan, kecerdasan dan keterampilan c) Variabel Keorganisasian Pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, Kelompok, d) Kepuasan Konsekuensi dari imbalan & hukuman yang dihubungkan dengan prestasi yang lalu.

Klasifikasi Teori Motivasi, Teori Motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yakni teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori proses, merupakan teori yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

Tabel Perspektif Manajer tentang Teori Kepuasan dan Teori Proses Motivasi Dasar: Penjelasan Teoritis Penemu Teori Penerapan Manajerial: Isi Faktor-faktor Maslow: Dalam lima tingkat hirarki, manajer harus mempertimbangkan kebutuhan

individu. Menurut Alderfer, ada tiga tingkat perbedaan: kebutuhan, keinginan, dan menggerakkan (ERG). tujuan, karena ada instruksi. Menurut Herzberg, dua komponen utama adalah unik pada masing-masing mendukung dan lingkungan yang mendorong motivasi. menghentikan Mc Clelland memiliki tiga persyaratan perilaku. Faktor-faktor yang diperoleh dari kebudayaan: hanya prestasi, afiliasi, dan kekuasaan yang dapat diprediksi. Dalam proses menguraikan, Vroom-teori harapan dari pilihan manajer memerlukan pemahaman tentang teori penguatan proses motivasi Skinner. Teori ini menjelaskan bagaimana pengetahuan individu memengaruhi pengambilan keputusan tentang perilaku yang dihasilkan dari pilihan yang digerakkan. berdasarkan pilihan, diarahkan, Adams-teori persamaan penghargaan dan pencapaian, didukung, dan berdasarkan perbandingan yang dihentikan dibuat individu. Locke-teori kerangka tujuan, bahwa tujuan yang disengaja ataupun dengan maksud adalah determinan perilaku.

Pada akhirnya, disimpulkan bahwa manajer dan pimpinan harus mempelajari apa yang menjadi kebutuhan karyawan, bagaimana hirarki kebutuhan mempengaruhi perilaku mereka, karakteristik mereka, dan tipe mereka. Mereka juga harus mempelajari cara pandang positif (Teori Y) untuk memotivasi karyawan, mengetahui apa yang menyebabkan mereka senang, tidak senang, atau puas, dan mengetahui apa faktor yang mendorong mereka untuk memenuhi keinginan manajer mereka.

Semua orang setuju bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berasal dari dalam diri seseorang, teori motivasi internal mengatakan bahwa motivasi seseorang berasal dari dalam dan tidak dipengaruhi oleh rangsangan dari luar, dan sebaliknya, teori motivasi eksternal mengatakan bahwa motivasi seseorang berasal dari aspek eksternal juga dipengaruhi oleh aspek internal.

BAB V

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

1. Model Kontigensi Fiedler

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontigensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya.

Menurut model kepemimpinan Fiedler (1967) ini, ada tiga komponen utama yang mempengaruhi keefektivan pemimpin dan kesesuaian situasi, yaitu struktur tugas, kekuatan posisi, dan hubungan pemimpin-bawahan:

- a) Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.
- b) Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana definisi tugas tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.
- c) Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan dan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin misalnya menggunakan kemampuannya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat.

2. Model Kepemimpinan Vroom – Jago

Model ini menetapkan prosedur pengambilan keputusan yang paling efektif dalam situasi tertentu, artinya dalam pengembangan model ini, Vroom dan Jago berpendapat bahwa:

- a. Model ini yang mengharuskan kepada para pemimpin, gaya yang harus dipakai dalam berbagai situasi
- b. Fokus utama harus dilakukan pada masalah yang akan dihadapi dan situasi dimana masalah ini terjadi
- c. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya yang dipakai dalam situasi yang lain.
- d. Beberapa proses sosial berpengaruh pada tingkat partisipasi dari bawahan dalam pemecahan masalah.

3. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan

Menurut model kepemimpinan jalur tujuan, juga dikenal sebagai "path goal", seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap cara bawahan melihat tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan mereka. Teori motivasi eksperimental adalah dasar dari model ini. Menurut teori ini, pemimpin menjadi efektif karena mereka meningkatkan motivasi pengikut, kinerja, dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai tujuan jalan kaena, yang berfokus pada bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut (Ivancevich et al., 2007: 2005).

Dasar path goal adalah teori motivasi eksperimental, teori awal jalan dari path goal menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang baik dalam memberikan imbalan kepada bawahannya dan membuat imbalan tersebut terkait dengan pencapaian bawahannya terhadap tujuan tertentu. Perkembangan awal teori jalan tujuan menunjukkan

empat gaya perilaku khusus yang dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin: direktif, suportif, partisipatif, dan berfokus pada pencapaian organisasi.

4. Model kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Pendekatan situasional atau pendekatan kontigensi, bertujuan untuk menemukan keseimbangan antara pandangan yang berpendapat bahwa tidak ada asas manajemen dan dasar organisasi yang universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi berbeda dan memiliki situasi yang berbeda, sehingga memerlukan gaya kepemimpinan khusus.

Menurut Robbins dan Judge (2007), pendekatan kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard mengidentifikasi tiga sifat kepemimpinan unik: sangat efektif, terlibat, dan mendukung. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Dalam hal ini, kesiapan adalah seberapa siap pengikut untuk menyelesaikan tugas tertentu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), pendekatan situasional dari Hersey dan Blanchard ini tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional tidak konsisten dalam beberapa penelitian. Akibatnya, pendekatan ini tidak akurat dan sebaiknya digunakan hanya dengan catatan khusus.

Teori kepemimpinan trait dan behavior telah berkembang menjadi teori kepemimpinan situasional. Teori ini dianggap tidak cukup untuk menjelaskan model kepemimpinan yang ideal untuk berbagai situasi. Varian menganggap kepemimpinan yang efektif. Teori kontigensi mengenai pilihan gaya pemimpin yang tepat.

Metode ini bergantung pada cara faktor internal dan eksternal mempengaruhi perusahaan. Teori yang dikenal sebagai pendekatan situasional, juga dikenal sebagai pendekatan kontigensi, bertujuan untuk menemukan keseimbangan antara pandangan yang mengklaim bahwa ada prinsip manajemen dan asas organisasi yang universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang

berbeda-beda, sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan khusus. Menurut teori Hersey dan Blanchard, antara lain, empat gaya kepemimpinan yang umum digunakan oleh pemimpin akan diuraikan di bawah ini:

1. Telling- menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya, apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut.
2. Selling- menjual yaitu pemimpin memberikan interaksi terstruktur tetapi juga bersifat supportif
3. Participating- berpartisipasi, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan pekerjaan.
4. Delegating-delegasi, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik atau pun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

5. Model Kepemimpinan Transformasi

Model ini relatif baru dalam studi kepemimpinan. Burns (1978) dalam Pudjosmedi, AS2, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya menekankan bahwa seorang pemimpin harus memotivasi bawahannya untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasi visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui bakat pemimpin mereka.

Sebagaimana dijelaskan oleh Hoy dan Miskel³⁾ kepemimpinan transformasional adalah: kepemimpinan yang konsep teorinya diperkenalkan oleh James Mac Gregor Burn dengan istilah "kepemimpinan transformasional". Bass menggunakan istilah ini untuk proses mempengaruhi, dan kemudian menjadi istilah yang lebih umum digunakan dalam ilmu kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memiliki dampak luar biasa pada organisasi mereka, meskipun hanya sedikit yang melakukannya, tetapi sangat berpengaruh pada lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional disebut sebagai pemimpin transformasional oleh Irby.

Merubah potensi menjadi kenyataan adalah inti dari kepemimpinan transformasional. Menurut Leithwood dkk. dalam Danim dan Suparno (5), inti dari pendapat tersebut menyatakan bahwa ciri utama kepemimpinan transformasional adalah kepedulian terhadap perkembangan organisasi dan pengembangan visi bersama antara komunitas organisasi di mana pemimpin bertugas. Membangun kultur sekolah dan berusaha merekonstruksinya di sekolah. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menggunakan elemen penting yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan. Ini meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin, meningkatkan motivasi, dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengurangi jumlah masalah yang umum terjadi dalam suatu organisasi.

Yuki menyatakan hal yang sama dalam Hoy dan Miskel bahwa pemimpin transformasional membangun komitmen pada tujuan organisasi dan mendorong pengikutnya untuk mencapainya. memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Dengan kata lain, mengubah visi menjadi realita, dapat dilakukan dengan mengubah energi potensial menjadi energi yang sebenarnya atau motivasi untuk berprestasi menjadi prestasi yang sebenarnya. Menurut Matsuo dalam Yuki, pemimpin transformasional memberi tahu pengikutnya tentang kebutuhan tingkat lebih tinggi. Para pengikut telah berkembang dari "diri sehari-hari" mereka ke diri yang lebih baik.

Pemimpin dan pengikut kedua-duanya sama-sama melakukan perubahan ke arah yang lebih baik untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan mendasarkan diri pada nilai-nilai dasar bersama yang dijunjung tinggi oleh pemimpin dan seluruh staf, seluruh staf memiliki rasa memiliki dan komitmen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, yang akan membantu mengembangkan organisasi ke arah masa depan yang lebih baik. Menurut Bass dalam Hoy dan Miskel, nilai-nilai dan keyakinan pribadi para pemimpin adalah sumber kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional mampu menyatukan pengikut dengan baik dan mengubah tujuan dan keyakinan dengan cara-cara yang menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan dengan mengekspresikan standar pribadi mereka.

Bass dan Bass dalam Pudjosumedi, menyatakan bahwa : pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi.

Yukimengemukakan berbagai hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, beberapa pedoman bagi pemimpin yang mengimplementasikan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik
2. kembangkan sebuah visi untuk mencapai visi tersebut
3. Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis
4. Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri
5. Rayakan keberhasilan
6. Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbol untuk menemukan nilai-nilai utama
7. Memimpin melalui contoh

8. Menciptakan memodifikasi atau menghapus bentuk-bentuk kultural
9. Gunakan cara cara transisi untuk membantu melewati perubahan

Menurut Bass dalam Muhyi Encep S, kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara makro dan mikro. Secara makro, kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi individu melalui bahan-bahannya, dan secara mikro, kepemimpinan transformasional adalah mobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan, mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, mempelopori perubahan dan memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid, dan dengan berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan.

Didasarkan pada definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk maju dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi atau lebih tinggi sehingga mereka dapat mencapai lebih dari yang mereka bayangkan sebelumnya.

BAB VI

DINAMIKA GAYA KEPEMIMPINAN

Pendidikan adalah kebutuhan dasar manusia, sehingga menjadikannya salah satu hal yang paling penting dalam kehidupan manusia. Pendidikan membantu mengembangkan potensi dan keterampilan manusia untuk mencapai cita-cita dan harapan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk menyiapkan orang-orang yang cerdas dan berakhlak mulia. Terbentuknya kedua persyaratan ini memungkinkan munculnya kehidupan sosial yang ideal, yang didorong oleh keinginan untuk mengembangkan potensi diri dan memanfaatkannya untuk mencapai kebahagiaan batin dan duniawi.

Hal di atas senada dengan amanat undang-undang No. 20 tahun 2003 BAB II Pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa tujuan dan fungsi pendidikan Nasional adalah *“agar berkembangnya potensi peserta didik untuk menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab”*.

Kegiatan pendidikan harus dilaksanakan secara strategis untuk memenuhi kebutuhan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Sekolah harus memiliki kepemimpinan kepala sekolah; peran mereka sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah adalah orang yang paling dekat dengan sekolah, bagian-bagiannya, dan pelaksanaan program pendidikan.

Disatu pihak ada yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak berubah menghadapi situasi yang bagaimana pun. Jika seseorang, misalnya, pada hakikatnya memiliki ciri-ciri pemimpin otokratik, gaya kepemimpinannya pun akan otokratik pula, terlepas dari situasi organisasional yang dihadapinya. Sebaliknya, seseorang yang pada dasarnya berpandangan demokratik secara konsisten menggunakan gaya

kepemimpinan yang partisipatif meskipun situasi organisasional yang dihadapinya sesungguhnya menurut gaya kepemimpinan yang lain.

Penganut kubu lain berpendapat bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat bersifat situasional. Dalam praktek pandangan ini berarti bahwa tidak ada seorang pemimpin yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya, efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya “membaca” situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Menurut teori situasional, seorang pimpinan yang paling otokratik sekalipun akan mengubah gaya kepemimpinannya yang otokratik itu dengan gaya lain, misalnya gaya yang agak demokratik, apabila situasi tertentu menuntutnya, terutama apabila konsistensi menggunakan gaya yang otokratik dapat membahayakan kedudukannya sebagai pemimpin.

Dapat dikatakan bahwa setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan mendambakan situasi organisasional yang ideal yang memungkinkan mengemudikan jalannya organisasi dengan gaya kepemimpinannya. Oleh karenanya kemampuan seorang pemimpin dalam membaca situasi yang dihadapi secara tepat dan memahami implikasi dan ramifikasinya terhadap gaya kepemimpinan tertentu menjadi sangat penting.

Gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh situasi yang dihadapinya; ini dapat terjadi dalam organisasi atau di luar organisasi, tetapi mempengaruhi operasi organisasi yang relevan. Misalnya, seorang pimpinan yang mengadopsi gaya kepemimpinan yang otoriter harus menghadapi kenyataan bahwa ada bukti yang kuat bahwa kepemimpinannya ditentang dengan kuat oleh para pejabat pimpinan yang lebih rendah, oleh para pimpinan yang lebih rendah, serta oleh karyawan organisasi.

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Banyak cara seorang pemimpin dapat menggerakkan, membimbing, mengarahkan, dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jenis kepemimpinan yang mereka gunakan menunjukkan karakter mereka.

Sebelum menjelaskan berbagai jenis gaya kepemimpinan, penulis mencoba menguraikan pengertian gaya kepemimpinan. Istilah gaya dapat dipandang sebagai sinonim dari kata tipe, tipe dan gaya mempunyai kesamaan makna dalam bahasa Indonesia. Menurut E. Mulyasa, gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Sedangkan menurut Thoha dalam Mulyasa, bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Agus Darma dalam tulisannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku (tingkah laku) pemimpin pada saat ia berusaha mempengaruhi orang-orang yang dikelolanya.

Dari beberapa uraian yang dijelaskan para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa gaya (tipe) kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin berperilaku terhadap anak buahnya. Gaya kepemimpinan dibentuk oleh cara seorang pemimpin berperilaku terhadap anggota kelompok dan apa yang dia pilih untuk dilakukan. Secara teoritis, ada banyak gaya kepemimpinan yang dikenal, tetapi sulit untuk menemukan yang terbaik.

2. Tipe Kepemimpinan

Bentuk-bentuk kepemimpinan dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Selain itu, ada banyak gaya kepemimpinan yang berbeda di sekolah; namun, pimpinan dewasa ini akan membahas apa yang mereka ketahui dan sering

gunakan. Berikut ini gaya (tipe) kepemimpinan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan Otokratik**

Otokratik dapat didefinisikan sebagai tindakan sesuai keinginan sendiri, setiap produk pemikiran dianggap benar, keras kepala, atau rasa "aku" yang diterima khalayak dengan paksaan. Kepemimpinan otokratik atau otoriter muncul ketika pemimpin menunjukkan sikap atau perilaku tertentu. Veithzal Rivai menuangkan dalam tulisanya, bahwa gaya kepemimpinan ini ditandai dengan ketergantungan kepada apa yang berwewenang dan biasanya dianggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak adanya mendorong pembaharuan. Pimpinan menganggap dirinya sangat diperlukan. Keputusan dapat dibuat dengan cepat. Gaya kepemimpinan otokratik atau otoritas bahwa kepemimpinan itu dipunyai oleh pemimpin sejauh ia mempunyai kekuasaan. Ia berkuasa, bahwa karena kedudukan yang dipegang, pemimpin itu mengetahui yang paling baik dan harus menentukan apa yang harus diperbuat. Jika dilihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Keegoisannya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan.

Misalnya, dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan kepadanya, pada hal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada ketakutan, bukan kesetiaan.

Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang

sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat. Pimpinan otokratik memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan
- 2) Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru
- 3) Bekerja keras, disiplin tinggi, dan tidak kenal lelah
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja
- 5) Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan kalupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan
- 6) Komunikasi yang dilakukan secara tertutup dan satu arah
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b. Kepemimpinan Konsultasi

Ini adalah gaya kepemimpinan yang berkonsultasi dengan bawahannya sebelum membuat keputusan dan menetapkan tujuan. Pemimpin percaya bahwa dia memiliki kepercayaan untuk membuat keputusan untuk setiap tugas anggota. Dia juga percaya bahwa dia memiliki otoritas untuk membuat keputusan penting. Misalnya, kepala sekolah memberi guru kebebasan untuk memilih cara belajar.

Pemimpin seperti ini lebih suka hadiah atau hadiah daripada hukuman dan ancaman. Setiap guru yang bersungguh-sungguh atau bekerja dengan baik akan diberikan hadiah. Pemimpin seperti ini juga memberikan kebebasan kepada anggota untuk berbicara dengan pemimpin mereka.

c. Kepemimpinan peran serta Kelompok

Tipe kepemimpinan ini menunjukkan bahwa semua masalah yang timbul dalam organisasi dipecahkan bersama-sama. Pemimpin dengan gaya ini sangat mempercayai bawahannya dan menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung, menghargai, dan menghormati satu sama lain. Komunikasi berlangsung ke atas, ke bawah, dan ke samping. Pemimpin lebih mengutamakan kolaborasi atau menganggap rekan kerja sebagai rekan kerja.

d. Kepemimpinan Demokratis

Demokrasi adalah tentang keterbukaan dan keinginan untuk membuat pekerjaan dari, oleh, dan untuk semua orang. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak untuk melibatkan anggota kelompok. Tugas dan tugas dibagi menurut bidang.

Oteng sutisna dalam Sudarwan menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis memungkinkan pemimpin bertindak dengan bebas. Permisif berarti mengizinkan. Meskipun istilah ini tidak boleh digunakan secara luas sehingga tidak demokratis lagi, artinya adalah untuk membagi tugas kepemimpinan dengan anggota kelompok melalui partisipasi mereka dalam perencanaan, tujuan, dan pengarahan kegiatan. Oleh karena itu dapat diambil sebuah konklusi bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok dinamis, saling percaya, memfungsikan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- Wewenang pimpinan tidak mutlak
- Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
- Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- Komunikasi berlangsung dua arah
- Pengawasan dilakukan secara wajar
- Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran
- Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi
- Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang

- Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai
- Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan.

Kepemimpinan demokratis adalah aktif, bergerak, dan berorientasi. Musyawarah di setiap jenjang dan di unit masing-masing sangat penting bagi kepemimpinan keputusan ini. Tipe kepemimpinan ini juga melakukan tugasnya dan menerima dan bahkan mengharapkan kelompoknya untuk memberinya saran. Selain itu, kritik yang membangun dari anggota yang dia terima digunakan sebagai umpan balik untuk mempertimbangkan tindakan yang akan datang.

Kepemimpinan demokratis adalah salah satu jenis kepemimpinan dewasa ini yang baik dan sesuai. Guru di sekolah bekerja sama untuk mencapai tujuan. Semua keputusan ditaati setelah musyawarah dan mufakat. Pemimpin mendorong guru untuk meningkatkan keterampilan mereka sehubungan dengan mencoba pendekatan baru.

Gaya (tipe) kepemimpinan ini paling tepat untuk organisasi modern. Beberapa sifat dari tipe ini adalah sebagai berikut:

- 1) Selalu bertitik tolak pada rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia;
- 2) Berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan;
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik;
- 4) Mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi;
- 5) Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melakukan tugas, pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransinya terhadap kesalahan yang dibuat oleh bawahan;
- 6) Berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan; dan

7) Membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya.

e. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Kepemimpinan ini tidak berpartisipasi sedikitpun. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan bawahan sendiri. Cirinya kepuasan lebih banyak tergantung bawahan. Suatu kegiatan terlaksana kadang tidak memiliki agenda yang pasti dan dapat dilaksanakan tanpa sepengetahuan pimpinan. Jika dalam rapat bawahan ada pertentangan, pimpinan tidak ikut campur dengan anggapan bahwa hal ini akan mengurangi rasa kebebasan tersebut. Gaya ini berusaha untuk tidak mengatur bawahan secara ketat bahkan terkadang adanya peraturan hanya sebagai sekedar pelengkap organisasi yang tidak perlu dijalankan.

Bahwa seorang pemimpin sebagai penonton bersifat pasif. Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata tipe kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot (berkhianat). Dalam prosesnya ternyata tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok atau organisasinya dengan cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai symbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok kecil.

Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan di antara anggota kelompok, tidak merata. Dengan demikian, mudah

terjadi kekacauan dan bentrok-bentrokan. Tingkat keberhasilan atau lembaga yang dipimpin dengan gaya ini semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, bukan karena pengaruh dari pimpinannya.

f. Kepemimpinan karismatik

Gaya ini memiliki kekuatan energy, dan mempunyai pengaruh yang sangat besar. Karismatik itu diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa. Dalam hal ini ada sesuatu kepercayaan bahwa orang itu adalah pancaran Zat Tunggal, sehingga dianggap mempunyai kekuatan ghaib (supranatural power). Pemimpin yang bertipe atau bergaya karismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

Kepemimpinan karismatik mampu mempengaruhi orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat atau aspek kepribadian pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan, dan kepatuhan yang tinggi para pengikutnya.

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti memiliki pengaruh yang bukan didasarkan atas wewenang, melainkan atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut dikaruniai dengan kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Menurut Max Weber, karisma terjadi bila ada suatu krisis sosial sehingga muncul seorang pemimpin dengan kemampuan pribadi luar biasa dengan sebuah visi yang radikal yang member pemecahan terhadap krisis tersebut. Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubung) dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Seorang pemimpin karismatik memiliki tujuh karakteristik kunci yaitu: percaya diri, memiliki visi, memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, memiliki pendirian pendirian yang kuat terhadap visinya, memiliki perilaku yang berbeda dari kebiasaan orang, merasa sebagai agen pembaru dan sensitive terhadap lingkungan.

Para pemimpin karismatik memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut.

Ada beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan karismatik adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya
- b. Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pimpinan itu
- c. Seolah-olah memiliki kekuatan gaib (supernatural power)
- d. Karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.

Namun, Pandji Anoraga menjelaskan bahwa memilih gaya (tipe) kepemimpinan yang akan digunakan perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Ada 4 faktor yang mempengaruhi:

1. Faktor dalam organisasi
2. Faktor pimpinan menejer
3. Faktor bawahan
4. Faktor situasi penugasan.

Namun demikian, seorang pemimpin yang baik, adalah yang selalu menjalankan kepemimpinannya dengan menghubungkan dirinya bersama bawahannya dan sebaliknya bawahannya bersama pemimpinnya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus bersifat demokratis.

Didasarkan pada berbagai teori dan diskusi sebelumnya, dapat dikatakan bahwa gaya atau tipe kepemimpinan adalah cara seorang pimpinan mengambil

keputusan dan mengarahkan, membimbing, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Tidak ada banyak gaya kepemimpinan yang dibahas dalam tulisan ini; ada banyak teori yang menjelaskan gaya-gaya ini, tetapi yang paling umum adalah otoriter, bebas, karismatik, dan demokratis.

Pemimpin yang baik melihat keadaan dalam organisasinya sendiri. bukan dengan bakat atau jiwa pimpinan. Karena situasi dan kondisi dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan.

BAB VII

MANAGER VS LEADER

1. Manajer

Manajer berasal dari kata *manage* yang artinya mengelola, manajer berarti orang yang mengelola. Sedangkan leader berasal dari kata Lead yang artinya memimpin. Jadi leader adalah orang yang memimpin.

Dalam ilmu manajemen dikenal fungsi fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut yang dalam hal itu sering disebut PDCA (*Plan, do, check, action*). Jadi, manajemen adalah tentang merencanakan hasil dan mencapainya; mendapatkan sumber daya dan menggunakannya untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien; dan menyelesaikan masalah. Mereka yang bertanggung jawab untuk melakukan hal-hal tersebut, merencanakan hasil, berusaha mencapai tujuan, dan melaporkannya kepada atasan adalah manajer. Dalam hal ini, atasanlah yang benar-benar tahu apakah seseorang dapat menjadi manajer yang baik. Atasanlah yang dapat menilai apakah seorang manajer bekerja dengan baik atau tidak.

Kepemimpinan merupakan unsur seni dalam manajemen. Kepemimpinan berkecimpung dalam sisi manusia yang tidak terstruktur dalam sebuah tugas tugas menyelesaikan pekerjaan. Kalau dalam manajemen ada bidang garap sumber daya manusia. Adalah bagaimana mengelola kompetensi dan keterampilan agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Dalam kepemimpinan ini adalah bagaimana kita memupuk semangat sumberdaya manusia kita agar bisa bekerja dengan baik.

Kepemimpinan adalah bagaimana kita menggerakkan bawahan kita agar sejalan dengan visi dan misi perubahan.

Kepemimpinan adalah bagaimana kita memberikan teladan, bagaimana memahami bawahan, menghormati setiap individu.

Kepemimpinan adalah bagaimana memberikan dampak positif terhadap cara berpikir, perilaku dan kinerja bawahan. Efek dari kepemimpinan ini bisa dirasakan terutama oleh bawahan. Sehingga bawahanlah yang tahu, kita ini pemimpin yang baik atau bukan. Dan pertanyaan yang tepat apakah kita pemimpin yang baik atau bukan lebih tepatnya dilontarkan kepada bawahan.

Apakah manajer yang baik akan selalu menjadi pemimpin yang baik? Belum tentu. Fenomena diatas telah menunjukkan bahwa bisa jadi seseorang bisa menjadi manajer yang baik dimata atasan karena target target pekerjaan bisa tercapai. Tetapi apakah betul dia manajer juga pemimpin yang baik karena pencapaian hasil tersebut ternyata dilakukan dengan kepemimpinan yang otoriter, tidak memahami dan mengerti bawahan, memandang bawahan sebagai alat untuk bekerja bukan sebagai manusia. Sehingga memberikan kesan buruk dimata bawahan dan bahkan berharap pimpinannya segera dipindahkan.

Jadi Manajer dan pemimpin yang baik memiliki nilai yang baik di mata atasan dan bawahannya. Mereka tidak melihat orang sebagai alat untuk bekerja tetapi sebagai potensi yang harus digali dan dikembangkan untuk kepentingan perusahaan dan diri mereka sendiri. Mereka mengangkat dan mengakui aspek kemanusiaan di tempat kerja. Mereka tidak menghalangi orang lain dari melakukan apa yang mereka lakukan.

Manager adalah :

- (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerjasama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran,
- (2) orang yang berwenang dan bertanggungjawab membuat rencana, mengatur memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai tujuan sasaran tertentu (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Maka yang dimaksud manager adalah orang atau seseorang yang harus mampu membuat orang-orang dalam organisasi yang

berbagai karakteristik, latar belakang budaya akan tetapi memiliki ciri yang sesuai dengan tujuan (*goals*) dan teknologi (*technology*) dan tugas seorang manager adalah bagaimana mengintegrasikan berbagai macam variabel (karakteristik, budaya pendidikan, dll) kedalam suatu tujuan organisasi yang sama dengan cara melakukan mekanisme penyesuaian.

Adapun mekanisme yang diperlukan untuk menyatakan variabel diatas adalah sebagai berikut:

- Pengarahan (*direction*) yang mencakup pembuatan keputusan, kebiaksanaan, supervisi dan lain-lain.
- Rancangan organisasi dan pekerjaan
- Seleksi pelatihan, penilaian dan pengembangan
- Sistem komunikasi dan pengendalian
- Sistem reward

Manager bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi berstruktur konvensional, manajer biasanya dibagi menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama. Kumpulan ini biasanya digambarkan dalam bentuk piramida, dengan lebih banyak karyawan di bagian bawah daripada di puncak.

Manajemen lini pertama (*first line management*) dikenal pula dengan istilah manajemen operasional merupakan manajemen tingkatan yang paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer *departement* atau mandor (*foreman*)

Manajemen tingkat menengah (*middle management*) mencakup semua manajemen yang berada diantara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya, jabatan yang termasuk manajer menengah diantaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik atau manajer divisi.

Manajemen puncak (*top management*) dikenal pula dengan executive officer, bertugas merencanakan top manajemen adalah CEO

(*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*) dan CFO (*Chief Financial Officer*), meskipun demikian tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan dengan pekerjaan oleh tim karyawan yang selalu berubah berpindah dari suatu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

Henryy Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian membagi kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok. Pertama adalah peran antar pribadi, yang mencakup orang dan keajaiban lain yang bersifat simbolis dan seremonial. Ini termasuk peran sebagai penghubung dan pendamping pemimpin. Yang kedua adalah peran informasional, di mana manajer memantau dan menyebarkan informasi serta berbicara. Yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, di mana manajer bekerja sebagai wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding..

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain. Robertl Katz pada tahun 1970 an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

a. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kerja yang konkret itu biasa disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

b. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Selain kemampuan konsepsional manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau

berhubungan dengan orang lain, yang kadang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif bersahabat dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan baik pada tingkat manajemen atas, menengah maupun bawah.

c. Keterampilan Teknis Skill (*technical skill*)

Keterampilan ini pula umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. yakni keterampilan yang merupakan kemampuan mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dll.

Selain tiga keterampilan dasar diatas Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki oleh manajer yaitu:

- Keterampilan Manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan satu contoh kasus Lew Frankfort dari coach. Pada tahun 2004 sebagai manajer, Frankfort digaji \$2000.000 pertahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam perminggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 perjam—sekitar \$15 permenit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer tentu saja memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga dan menyia-nyiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktiitas perusahaan.

- Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer tingkat atas (*top manager*) Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang ada dan memilih alternatif yang dianggap paling baik. Terakhir manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Pada umumnya manajer memiliki tanggungjawab yang sama yaitu melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengendalian serta penyusunan staf namun dari sisi tingkat atau level manajemen dapat dibagi menjadi tiga macam yakni:

a. Manajer puncak (***Top manager***),

Manajer yang bertanggungjawab atas keseluruhan kinerja dan keefektifan dari suatu perusahaan. manajer tingkat puncak membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum pada suatu perusahaan. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lain atau pemerintah.

b. Manajer menengah (***Middle Manager***)

Manajer yang bertugas mengimplemen-tasikan strategi kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau puncak.

c. Manajer Lini Pertama (***first line manager***)

manajer tingkat bawah yang kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan dan memastikan strategi kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dilaksanakan dengan baik. Manajer ini yang memiliki andil

dan turut serta dalam proses pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan.

d. Tugas-tugas penting yang harus dilakukan manager:

- Manager bekerja dengan melalui orang lain

istilah orang mencakup tidak hanya para bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu “orang” juga termasuk individu-individu dari luar atau langganan, penyelia (supplier) konsumen atau langganan, pengurus syarikat karyawan pejabat dan karyawan kantor-kantor pemerintah dan sebagainya.

- Manager memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.

setiap manager akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumberdaya organisasi (manusia, material atau bahkan manajer) karena berbagai sumberdaya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.

- Manajer bertanggungjawab dan mempertanggung jawabkan

Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses, mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut manager juga bertanggung jawab atas kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cermin langsung sukses atau gagalnya manager.

- Manager harus berpikir secara analitis dan konseptual

Untk menjadi pemilik yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisahkan misahkan suatu maalah menjai komponen komponen tersebut, dasn kemudian mencari penyelesaian yang layak (*feasible*) dengan akurat. dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual yang mampu memandang keseluruhan.

2. Peran inti Manager

a. Manager adalah seorang mediator

Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang-kadang mereka saling tidak setuju atau saling bertentangan. Bila hal ini terjadi dalam suatu unit kerja atau organisasi, maka menurunkan semangat kerja dan produktivitas, atau bisa merusak susana kerja atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meninggalkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini, menurut peranan tugas manager sebagai mediator (penengah)

b. Manager adalah seorang politisi

Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan program-programnya. Manager harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusannya. Setiap manager yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manager lain dalam organisasi.

c. Manager adalah seorang diplomat

Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan pejabat pemerintah atau personalia organisasi lain.

d. Manager mengambil keputusan-keputusan sulit.

Organisasi selalu menghadapi banyak masalah (misal, kesulitan finansial, masalah personalia dan sebagainya) Manager adalah orang yang diharapkan dapat memecahkan

pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil berbagai keputusan yang akurat.

Tugas seorang manager adalah: manage: mengontrol, mengendalikan, memimpin dan ikut menjalankan sistem manajemen perusahaan. Yang perlu dimiliki adalah : keterampilan menjalankan tugas manajemen, kemampuan mengatur dan mengontrol, kemampuan memimpin serta kemampuan berpikir strategis.

3. Tuntutan Leader

Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya “Pemimpin dalam Kepemimpinan Pendidikan (1999) mengatakan pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Miftha Thoha dalam bukunya Prilaku organisasi (1983:255) “Pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan memimpin yakni mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Kartini Kartono (1994 :33) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

CN.Cooley (1982) pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat.

Herry Prat Faiechild dalam Kartini Kartono (1994:33), pengertian pemimpin adalah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur mengarahkan mengontrol atau mengorganisir usaha upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin adalah seorang yang

membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan eksepsi /penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Sam Walton: pemimpin akan berusaha menanamkan rasa percaya diri dari para pendukung. Jika orang memiliki percaya diri tinggi, maka kita akan terkejut pada hasil luar biasa yang akan mereka raih.

Jim Collin, mendefinisikan pemimpin memiliki beberapa tingkatan terendah adalah pemimpin yang andal , kemudian pemimpin yang menjadi bagian dalam tim, lalu pemimpin yang memiliki visi, tingkat yang paling tinggi adalah pemimpin yang bekerja bukan berdasarkan ego pribadi, tetapi untuk kebaikan organisasi dan bawahannya.

CN. Cooley dalam –The Man Nature and the Social Order, pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan dan sebaliknya, semua gerakan sosial, kalau diamat-amati secara cermat, akan ditemukan di dalamnya kecenderungan-kecenderungan yang mempunyai titik pusat.

Kenry Pratt fairchild dalam :”Dictionary of Sociology and Related Science”. Pemimpin dapat dibedakan dalam dua arti, pertama, pemimpin arti luas, seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat secara mengarahkan, mengorganisir atau mengevaluasi usaha-usaha orang lain baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan. Kedua, pemimpin arti sempit, seorang yang memimpin dengan alat-alat yang meyakinkan, sehingga para pengikut menerimanya secara sukarela.

Dr, Phil.Astrid S.Susanto, pemimpin adalah orang yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap sekelompok orang banyak. Ensiklopedia Administrasi (disusun oleh Staf Dosen Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada) Pemimpin (leader) adalah orang yang melakukan kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu, melalui proses komunikasi yang diarahkan guna mencapai tujuan tujuan tertentu.

4. Perbedaan Manager dan Leader

Menurut Warren G. Bennis (1993) dalam *An Invented Life : Reflection on Leadership and change*

- Leader are people who do the right things; (pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar) sedangkan
- Managers are people who do the things right (Manajers adalah orang yang melakukan hal yang benar) dan management is getting people to do what needs to be done.
- Managemen membuat orang melakukan apa yang perlu dilakukan sedangkan
- Leadership is getting people want to do what needs to be done (leadership /kepemimpinan membuat orang ingin melakukan apa yang perlu dilakukan)

Peter F. Drucker

Seorang pimpinan disebut manajer apabila ia mengerjakan sebaik-baiknya tugas/pekerjaan yang diberikan kepadanya (*do the things right*) manajer tak perlu menanyakan mengapa (why) dia harus mengerjakan pekerjaan tersebut, karena memang sudah menjadi tugas dan tanggungjawabnya sesuai apa yang telah ditentukan oleh atasannya dan sesuai aturan (*job description and regulation oriented*) organisasi tempat dia bekerja. Oleh karenanya, seorang manajer cukup menanyakan “bagaimana “ (How) agar dia dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Seorang leader adalah orang yang memutuskan apa (What) yang akan dikerjakannya dan dia tahu mengapa (whay) ia memilih mengerjakan pekerjaan tersebut (*doing the right things*)

Seseorang yang diangkat menjadi pemimpin karena dukungan dari bawahannya dan mampu menjadi inspirasi bagi bawahannya MERUPAKAN Tugas menejer. Leader berkomunikasi dengan individu, dan fokus mereka adalah mengurangi resiko.

5. Manager dan Leader yang efektif

Sifat kepemimpinan melekat dalam diri seseorang manager dan leader. Oleh karena itu pembahasan tentang manager dan Leader yang efektif harus mengkaji tentang kepemimpinan.

Manager yang efektif

- Selalu berpikir benar
- Mempunyai kemampuan untuk melihat secara detail
- Fokus pada system
- Mengharapkan seseorang bekerja dengan benar
- Selalu mengontrol pekerjaan
- Mempunyai cara berpikir sempit
- Menjaga anak buah agar tetap pada posisinya
- Selalu reaktif dan curiga terhadap anak buah
- Kurang implementasi

Menurut Warren Bannes:

- Administrator
- Memelihara
- Mengontrol
- Wawasan (berpikir) jangka pendek
- Mempertanyakan bagaimana dan kapan
- Inisiatif
- Menerima
- Melakukan yang benar

Leader yang Efektif

- Melakukan hal yang benar
- Mempunyai kemampuan untuk melihat “Big Picture”
- Fokus pada pengembangan sumber daya manusia
- Memberikan semangat dan pengarahan kepada anak buah untuk melakukan pekerjaan dengan benar
- Memberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan
- Mempunyai cara berpikir yang luas

- Membangun dan mengembangkan anak buah untuk menjadi pemimpin baru
- Selalu proaktif dan memberikan semangat untuk berhasil melakukan tugas
- Mempunyai visi yang luas

Menurut Warren Bannes :

- Inovatif
- Membangun/mengembangkan
- Menginspirasi
- Wawasan jauh ke depan /jangka panjang
- Mempertanyakan apa dan mengapa
- Gagasan yang original
- Merubah status quo
- Melakukan yang benar

BAB VIII

BUDAYA ORGANISASI

"Budaya organisasi" adalah istilah yang mengacu pada kumpulan nilai, sikap, hubungan, dan asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Dalam kasus ini, motivasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Suatu sistem kesamaan makna yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain umumnya dipahami sebagai apa yang dimaksud dengan budaya organisasi, yang juga mencakup tradisi organisasi. Jika Anda melihat lebih dekat, Anda akan melihat bahwa sistem makna bersama ini adalah kumpulan ciri-ciri utama yang dihargai dan bahkan dicita-citakan oleh perusahaan. Menurut studi terbaru, budaya organisasi dapat dicirikan oleh tujuh kualitas utama yang tercantum di bawah ini.

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para anggota (civitas) didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian ke rincian sejauh mana para anggota (civitas) diharapkan memperlihatkan presisi kecermatan analisis dan perhatian kepada rincian dalam kerjanya.
3. Orientasi hasil sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
4. Orientasi orang sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi Tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan diperhatikannya status quo kontras dari pertumbuhan

Masing-masing karakteristik ini berkisar dalam intensitas dari rendah ke tinggi. Citra yang beragam dari budaya organisasi itu sendiri akan diperoleh dengan mengevaluasi perusahaan berdasarkan tujuan dasar ini. Gambaran ini berfungsi sebagai dasar bagi pengetahuan umum anggota tentang organisasi, bagaimana biaya ditangani di dalamnya, dan perilaku yang tepat bagi anggota.

Pengertian Budaya Manajemen (BM) tercipta ketika budaya organisasi (organizational culture/BO) diterapkan pada lingkungan manajemen organisasi. Lebih tepatnya, gagasan budaya manajemen sekolah (BM) tercipta jika BO diterapkan pada lingkungan manajemen organisasi sekolah.

1. Proses Pembentukan Budaya organisasi

Selanjutnya akan dibahas mengenai proses pembentukan di dalam organisasi, yaitu pengembangan ide atau solusi yang kemudian tertanam dalam budaya organisasi. Biasanya, proses ini dimulai dari mana saja, dari orang atau kelompok dari level terendah atau teratas. Para pendiri organisasi yang memiliki organisasi sumber daya manusia asing, mereka yang berada di luar organisasi, mereka yang berkepentingan dengan organisasi (pemangku kepentingan), dan masyarakat semuanya termasuk dalam inventarisasi asal-usul pembentukan organisasi oleh Taliziiduhu Ndaraha (1977). Selain itu, disebutkan bahwa proses budaya dapat terjadi melalui perjumpaan budaya, konflik budaya, dan penemuan budaya. Agar perusahaan mengadopsi prinsip-prinsip baru, budaya harus dibentuk, yang memakan waktu dan seringkali menghabiskan banyak uang.

Calon anggota kelompok dapat diperiksa berdasarkan seberapa baik keyakinan perilaku mereka cocok dengan budaya organisasi setelah budaya organisasi yang mapan didedikasikan untuk beberapa hal. Biasanya gaya kelompok diajarkan secara

tegas kepada anggota organisasi yang baru terpilih. Agar setiap orang tetap sadar akan kepercayaan kelompok dan apa yang terkandung di dalamnya, cerita atau legenda sejarah dapat diulangi lagi.

Manajer dapat melakukan upaya sadar untuk menjunjung tinggi contoh ideal dan budaya dari upaya tersebut. Mirip dengan anggota yang lebih muda, anggota yang lebih tua dapat terus menyerap prinsip dasar mereka melalui ritual dan perayaan, serta melalui interaksi reguler.

Orang-orang yang berhasil mengembangkan ide-ide yang terkandung dalam budaya ini dapat terkenal dan dihormati. Ada kemungkinan bahwa proses alamiah identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengadopsi prinsip dan cara hidup mentor mereka. Orang-orang yang bertindak sesuai dengan standar budaya mungkin diberi imbalan atau imbalan, dan mereka yang tidak melakukannya akan diberi sanksi. Imbalan dapat berupa materi atau promosi dalam organisasi. Sanksi dapat diberikan bukan hanya sesuai dengan aturan organisasi, tetapi juga dalam bentuk sanksi sosial, membuat anggota terisolasi di organisasi.

Dalam suatu organisasi yang ada hanyalah budaya yang pantas atau tidak pantas, tidak ada budaya baik atau buruk. Jika bisnis memiliki budaya yang sehat, manajemen akan berusaha lebih keras untuk menegakkan prinsip-prinsip saat ini dan tidak perlu melakukan penyesuaian apa pun. Pergeseran budaya, bagaimanapun, dapat diperlukan jika asumsi mendasar dibuat salah dan kinerja yang buruk sebagai hasilnya.

Budaya ini mungkin sulit untuk diubah karena telah berkembang selama bertahun-tahun melalui berbagai proses belajar yang telah berakar. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan, tetapi Howard Schawrtz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business strategy* mengemukakan empat alternatif pendekatan untuk manajemen budaya organisasi, yang diikuti oleh Bambang Tri Cahyono. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah sebagai berikut: satu lingkungan budaya, kedua kendalikan lingkungannya,

ketiga berusaha untuk mengubah unsur-unsur budaya agar sesuai dengan strategi, dan empat mengubah strategi. Selanjutnya Bambang Tricahyono dengan mengutip pemikiran ala Kenedy dalam bukunya *coorporate culture* menamakan bahwa terdapat lima alasan untuk membiasakan perubahan budaya secara besar-besaran :

1. Jika organisasi memiliki nilai nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah
2. Jka organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat,
3. Jika organisasi berukuran sedang sedang saja atau lebih buruk lagi
4. Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang lebih besar dan
5. Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.

Selanjutnya, Kennedy menyatakan bahwa perubahan tidak boleh dilakukan jika tidak ada alasan yang sesuai dengan yang disebutkan sebelumnya. Menurut analisisnya terhadap sepuluh contoh upaya mengubah budaya, akan ada biaya lima hingga sepuluh persen dari uang yang diperlukan untuk mengubah prilaku orang. Namun, perbaikan yang diinginkan mungkin hanya akan mencapai setengah dari hasil yang diinginkan. Dia mengingatkan bahwa hal itu akan menghabiskan lebih banyak waktu dan uang.

2. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Setelah memahami konsep budaya organisasi sebagaimana disebutkan sebelumnya, berikut adalah uraian tentang pengembangan budaya organisasi di sekolah. Konsep budaya organisasi tidak jauh berbeda dengan konsep budaya organisasi lainnya. Jika ada perbedaan, itu hanya dapat disebabkan oleh jenis nilai dominan yang dibangunnya dan sifat pendukungnya. Berkenan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp (1994) mengemukakan bahwa *“the coommonly held beliefs of teachers, students and principals,*

Nilai nilai yang dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam aliran Spranger, sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Suryabarata (1990) maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Dalam tabel 1 berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta prilaku dasarnya.

No	Nilai	Prilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berpikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/Kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Sumber: Modifikasi dari Sumadi Suryabrata1990 *Psikologi Kepribadian* Jakarta Rajawali

Dengan merujuk pada pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein dibawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah yaitu tentang (1)observed behavioral regularities (2)norms (3)dominant value (4)philosophy (5)rules dan (6) *organization climate*

- a. Observed behavioral regularities budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berprilaku ini, dapat berbentuk acara acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
- b. Norms atau budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma norma yang berisi tentang standar prilaku dari anggota sekolah baik bagi siswa maupun guru. Standar prilaku akan berdasar pada kebijakan sekolah itu sendiri. Maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah Pusat, standar prilaku bisa terutama

berhubungan dengan pencapaian hasil belajar yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh kepribadian.

Jika kita berpegang pada kurikulum berbasis kompetensi secara umum standar dari perilaku yang diharapkan dari tamatan Sekolah Menengah Atas, diantaranya mencakup:

- (1) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan keyakinan yang dianutnya.
- (2) Memiliki nilai dasar humaniora, untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan
- (3) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos belajar untuk melanjutkan pendidikan
- (4) Mengalihkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup di masyarakat local dan global
- (5) Berekspresi dan menghargai seni
- (6) Menjaga kebersihan, kesehatan dan kebugaran jasmani
- (7) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara secara demokratis (depdiknas 2002) sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru tentang erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru yang akan menopang terhadap kinerjanya. Dalam persepektif kebijakan pendidikan Nasional, pemerintah telah menunjukkan empat jenis kompetensi guru, sebagaimana tercantum dalam penjelasan peraturan pemerintah nomor 14 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan yaitu:
 - 1) kompetensi Pedagogik yaitu merupakan
 - a) Kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi, pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
 - b) Pemahaman terhadap peserta didik
 - c) Pengembangan kurikulum/silabus
 - d) Perencanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
 - e) Evaluasi hasil belajar dan

- f) Pengembangan peserta didik untuk memaksimalkan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) Kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi, pemahaman wawasan atau landasan kependidikan :
- a) Pemahaman terhadap peserta didik
 - b) Pengembangan kurikulum/silabus
 - c) Perencanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
 - d) Evaluasi hasil belajar dan
 - e) Pengembangan peserta didik untuk memaksimalkan berbagai potensi yang dimilikinya
- 3) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang
- a) Mantap
 - b) Stabil
 - c) Dewasa
 - d) Arif dan bijaksana
 - e) Wibawa
 - f) Mengevaluasi kerja sendiri dan mengembangkan diri secara berkelanjutan
- 4) Kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk :
- a) Berkomunikasi lisan dan tulisan
 - b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
 - c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua /wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar
- 5) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi :
- a) Konsep, struktur dan methode keilmuan/teknologi seni yang menaungi /koheren dengan materi ajar

- b) Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
 - c) hubungan konsep antara mata pelajaran terkait
 - d) Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari dan
 - e) Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.
- c. Dominant Values, jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah.

Menurut Sudarwan Danim (2002), Jiyono mengartikan kualitas pendidikan sebagai keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik dengan tujuan pendidikan. Namun, dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, aspek in-put, proses, dan out-put pendidikan termasuk dalam kualitas pendidikan (Depdiknas, 2001). Pada aspek input, tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan menunjukkan kualitas input. Tingkat kesiapan input sebanding dengan kualitas input. Dalam hal proses, kualitas pendidikan ditunjukkan melalui koordinasi, penyesuaian, dan pemantauan input sekolah yang efektif. Hal ini memungkinkan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong minat dan motivasi siswa, dan benar-benar ingin memberdayakan siswa. Dari sisi output, kualitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah. Spesifik prestasi siswa dalam bidang akademik dan non akademik.

Berbicara tentang mutu pendidikan di sekolah akan mengingatkan kita akan sebuah konsep manajemen yang populer dikenal dengan TQM (*Total Quality Management*)

yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi welalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa manusia, proses kerja dan lingkungannya. Berkaitan dengan bagaimana TQM djalankan, Gotsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim(2002) mengemukakan bahwa aplikasi TQM didasarkan atas kaidah kaidah :

- 1) Fokus pada pelanggan
- 2) Obsesi terhadap kreatifitas
- 3) Pendekatan ilmiah
- 4) Komitmen jangka panjang
- 5) Kerjasama tim
- 6) (Perbaikan kinerja sistim secara berkelanjutan
- 7) Diklat dan pengembangan
- 8) Kebebasan terkendali kesatuan tujuan dan
- 9) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal. Dengan mengutip pemikiran Scheuing dan achristopher,

Dikemukakan pula bahwa tempat prinsip utama dalam mengaplikasikan TQM, yaitu

- (1) Kepuasan pelanggan
- (2) Respek terhadap setiap orang
- (3) Pengelolaan berdasarkan fakta dan
- (4) Perbaikan secara terus menerus (Sudarwan Danim)

Selanjutnya dalam kontek Manajemen Pendidikan Mutu Berbasis Sekolah (Depdikas -2001) telah merinci tentang elemen-elemen Yng terkandung dalam budaya mutu di sekolah yakni

- (a) Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan bukan untuk pengendali atau mengontrol orang
- (b) Kewenangan harus sebatas tanggungjawab
- (c) Hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi Punishment
- (d),Kolaborasi dan sinergi bukan kompetisi harus merupakan basis kerjasama
- (e).Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya

- (f).Atmosfir keadilan (*fairness*) harus diutamakan
- (g).Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya dan
- (h).Warga sekolah merasa memiliki sekolah. Di lain pihak Jann E.Freed et al (1997) dalam tulisannya tentang *a culture for academic Excellence : implemneting the quality principles in higer education* dalam ERIC Digest memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi dengan menggunakan prinsip-prinsip Total Quality Management yang mencakup : (1)*vision, mission, and outcomes driven* (2) *system dependent* (3) *leadership creating a quality culture* (4) *systematic individual development* (4) *decision based on fact* (5) *delegation of decision making* (6) *Collaborration* (7) *planning for change* dan (8) *leadership: supporting a quality culture for academic axcellence is created.*

Dari pemikiran Jan E. Freed et al diatas, kita dapat menarik benang merah bahwa untuk membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan betapa pentingnya kita untuk dapat mengemplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management* dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah

- d. Philosophy, budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang suatu secara hakiki misalnya tentang waktu, manusia dan sebagainya yang dijadikan kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, dimana filosofi ini diletakan pada upaya memberikan kekuasaan kepada para pelanggan maka sekolah yang seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya sebuah upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001) mengemukakan bahwa : “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari

semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua input –proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok untuk mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.

- e. *Rulex*, budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata-tertib sekolah (*school discipline*) didalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran Joan Gaustad(1992) dalam tulisannya tentang *school discipline* yang dipublikasikan dalam ERIC digest 78 menegaskan bahwa *school discipline has two main goals ; (ensure the safety of staff and student, and (2) create an environment conducive to learning.*
- f. *Organization climate*, budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Hay Resources Direct (2003) mengemukakan bahwa “ *oganizational cloimate is the perception of how it feels to work in a particuler of the way we do thing here*

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Moh Surya (1997) menyebutkan bahwa :

Memiliki lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun psikologis, dapat mendorong orang untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk mencapai tujuan ini, lingkungan fisik harus dibuat sebaik mungkin, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas, dan sebagainya. Dengan cara yang sama, lingkungan sosial psikologis termasuk hubungan antara individu, kehidupan kelompok, pengawasan kepemimpinan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, keluarga, dan sebagainya. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), Departemen Pendidikan (2001) menyatakan bahwa salah satu ciri MPMBS adalah adanya lingkungan yang aman, tertib, dan nyaman sehingga siswa dapat merasakan pengalaman belajar yang menyenangkan (*enjoyable learning*).

PENUTUP

Kepemimpinan Pendidikan dapat dipahami sebagai sistem manajemen Pendidikan yang harus dipahami oleh para pemimpin pengelola Pendidikan. Manajemen Pendidikan yang dimaksud untuk meningkatkan mutu Pendidikan nasional agar relevan dengan perkembangan zaman dan memiliki dalam percaturan global.

Banyak hal telah dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan peningkatan kepemimpinan Pendidikan, diantaranya adalah perbaikan manajemen Pendidikan; perbaikan kurikulum; perbaikan kompetensi kepala sekolah.

Semuanya bertujuan dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara,MSi, (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan, : PT Remaja Rosdakarya : Bandung
- Anonim, Peraturan Permerintah No.19 Th.2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: BSNP, 2006), hh. 21 – 225
- Anonim, Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Visimedia, 2007), h. 20
- Arifin, Imron., Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008).
- Asmani, Jamal Ma'mur. Manajemen Pengelolaan dan kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), cet.ke-1.
- Asmara, U. Husna. Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982).
- Baharudin, 2012. Kepemimpinan Pendidikan Islam.Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Bahri Saiful, 2010. Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah. Jakarta: Gibon Books,.
- Burns, J. M. Transforming leadership, New York: Grove Press. (2003).
- Bush, Tony & Marianne Coleman, Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan, (Jogjakarta: IRCiSo, 2003).
- Bustari Meilina, 2010. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi, Makalah, Konferensi
- Danim Sudarwan dan Suparno, 2009. Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan . Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009)
- Danim, Sudarwan,. Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).

- Dewi, Ernita., Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal, cet 1, (Yogyakarta: AK Group,
- Fattah, Nanang., Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah,
- Hallinger, P. and Murphy, J. Assesing the Instructional Management Behaviour of Principals, The Elementary School Jurnal, 86(2), 1986.
- Internasional Manajemen Pendidikan (Icema). Yogyakarta: UNY.
- Jamil, M. Mukhsin dkk., Nalar Islam Nusantara: Studi Islam ala Muhammadiyah, al-Irsyad, Persis dan NU, (Jakarta: DEPAGRI, 2007).
- K, Leithwood & Jantzi., D. The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school, 2000.
- Karim, M. Rusli (Ed.), Muhammadiyah Dalam Kritik dan Komentar. (Jakarta: Rajawali Press, 1986).
- Khilmiyah, Akif., Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah, (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2015).
- Kirkpatrick dan E. A. Locke, Leadership: Do traits matter? The Executive, 1991.
- Kuswaeri, Iwa. "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Smp Kabupaten Sumedang ", Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Vol.1 No.1 Tahun 2016 ISSN:2548- 3978. (16 Februari 2018).
- Lazaruth, Soewadji. Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya, (Yogyakarta: Kanisius, 1994)

BIODATA PENULIS



DR. Yuyun Nuriah, M.Pd.

Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA) Jakarta

Yuyun Nuriah, Lahir Di Kuningan, 12 September 1961. Penulis menyelesaikan Pendidikan Dasar di Bojong Kuningan (Jawa Barat) dan Pendidikan Menengah Di Cilimus Kuningan, Selanjutnya ia menamatkan S-1 Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidik (Dra) Di Universitas Cendrawasih (UNCEN) Papua, menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan (M.Pd) di UHAMKA Jakarta, penulis menamatkan S-3 Administrasi Pendidikan (DR) di UPI Bandung. Ia Memulai Karir Sebagai Guru SMEA N Sorong Papua Barat, (1987-1988), pindah ke SMEA N Jayapura Papua (1988-1995), Kepala Sekolah Menengah Negeri 09 Jayapura (1995-2000), Pengawas Pendidikan (2000-2003), Widyaiswara Papua (2003-2007) dan Widyaiswara Jakarta (2007-2020).

Pada 2005, penulis memperoleh Bea Siswa untuk menempuh Master Sarjana dari Pemerintah Indonesia dan memperoleh Gelar M.Pd, pada 2007 penulis memperoleh Bea Siswa untuk menempuh Doktoral dari Pemerintah Indonesia dan memperoleh Gelar DR. Penulis menjadi peserta dan pembicara dalam berbagai forum seminar bidang pendidikan pada tingkat regional, dan nasional di antaranya, diklat penguatan asesor penilaian potensi kepemimpinan (2015), ToT kurikulum bagi

pengawas sekolah (2015), pelatihan implementasi kurikulum 2013 jenjang SMA (2015). Capacity Building EDS/M Tahap I di Hotel Griya Astoeti (2011), Seminar Nasional Penyusunan Buku “Out Look” Pendidikan Masa Depan (2011), kegiatan Bimbingan Teknis Calon Tim Penilai Angka Kredit bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Bandung (2011).

Pengalaman organisasi yang lain adalah sebagai anggota PII di kuningan, sebagai bendahara HMI (1981-1988) di Jayapura-Papua, KAHMI di Jayapura, sebagai ketua BMKT di Jayapura, IPHI di Jayapura. Ketua Koordinasi Pelaksanaan Pendidikan Jarak Jauh (Kerjasama dengan PPPG Tertulis Bandung) (2003/2005), Koordinator Quality Assurance USTJ Papua (2003/2010), Dosen/ pembina yayasan Bhineka Tunggal Ika (USTJ) (2003 – 2010), Koordinator Widyaaiswara LPMP DKI Jakarta (2010 /2012), Ketua PKBM YBTI Depok (2012-sekarang). Rektor Universitas Sains dan Teknologi Jayapura (USTJ) Jayapura (2014-sekarang).