KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Mulyaningsih, M.Si

CV KIMFA MANDIRI

Dr. Mulyaningsih, M.Si.



Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Program Studi Administrasi Negara UNIGA lahir di Bandung tanggal 14 Agustus 1962. Telah menulis buku Budaya Organisasi, Karakter Berbagai sebagai Landasan Menghadapi Indonesia Future Shock, Perilaku Birokrat, Efektivitas Organisasi, Ekonomi Pembangunan dan Etika Bisnis. Penelitian fokus pada budaya yang telah diterbitkan di beberapa jurnal internasional bereputasi..

KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Penulis :
Dr. Mulyaningsih, M.Si

ISBN : 978-602-50828-3-2

Editor :
Dr. Drs. Y Ony Djogo, S.E., M.M., MAP., M.H.

Penyunting :
Dr. Hj. Dety Mulyanti, M.Pd.
Nina Kania, M.Si.

Desain Sampul dan Tata Letak :
Lysda Reviyanti, M.Pd.

Penerbit :
CV KIMFA MANDIRI

Redaksi:
Jl. Ciapus RT 001 RW 006 Desa Ciapus
Kec. Banjaran Kab. Bandung 40377
No Telepon: 022-85945637 - 085314983618 - 081220816826

Email : kimfamandiriks@gmail.com

Kata Pengantar

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, meskipun keduanya memiliki hubungan yang sangat erat. Barangkali tidak ada yang mengatakan bahwa mengelola (*managing*) dan memimpin (*leading*) adalah sama, namun tumpang tindih penggunaan kedua konsepsi tersebut cukup menimbulkan masalah tersendiri.

Pelaksana tugas kepemimpinan adalah pemimpin (*leader*) sementara pelaksana tugas manajemen adalah manajer (*manager*). Jika kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi para bawahan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan dan prosedur yang ada, sedangkan manajemen merupakan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, untuk menjalankan tugas-tugas manajemen secara baik, diperlukan pola kepemimpinan yang baik pula.

Bandung, Juni 2020
Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....**v**
Daftar Isi ..... **vi**

BAB I KONSEP KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN **1**
A. Pengertian Kepemimpinan 7
B. Kepemimpinan dan Manajemen.....13

BAB II PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN....18
A. Pendekatan Dan Model Kepemimpinan.....18
B. Model Tipe Kepemimpinan 24
C. Jenis-Jenis Strategi 26

BAB III TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN.....30
A. Gaya Kepemimpinan 30
B. Macam-macam Pemikiran Gaya Kepemimpinan.....30
1. Teori Gaya Kepemimpinan Klasik.....31
2. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional Model Hersey dan Blancard.....32
C. Tipe Kepemimpinan.....34

BAB IV PERAN KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA KELOMPOK 48

A. Kelompok 48
1. Peran Pimpinan Dalam Kelompok 49
2. Dinamika Kelompok 50
3. Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok 53

B. Peran Teori Kepemimpinan dalam Organisasi 56

C. Teori Landasan Pimpinan Dalam Kelompoknya. 59

BAB V PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK 66

A. Pengertian konflik 66
B. Pengertian Manajemen 67
C. Pengertian Manajemen Konflik 67
D. Tujuan Manajemen Konflik 68
E. Manfaat Manajemen Konflik Di Perusahaan 69
F. Pengertian dan Ruang Lingkup Konflik 71
G. Menyelesaikan konflik. 76

BAB VI PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN KOMUNIKASI 80

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Komunikasi 80
B. Fungsi Komunikasi 83
C. Proses Komunikasi 85
D. Prinsip-prinsip dan Kendala dalam Komunikasi 87

BAB VII PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN 90

A. Pengertian Pengambilan Keputusan 90
B. Tipe Pengambilan Keputusan 92
C. Proses Pengambilan Keputusan 94
D. Gaya Pengambilan Keputusan 97

BAB VIII PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI 100

A. Pengertian dan Lingkup Budaya Organisasi 100
B. Karakter Budaya Organisasi 101
C. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi 102
D. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi 104

BAB IX KEPEMIMPINAN DALAM PERILAKU ORGANISASI 108

A. Pengertian Perilaku Organisasi 108
B. Tujuan dalam Memahami Perilaku Organisasi 112

BAB X PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI 117

A. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi 117
B. Konsep pengembangan organisasi 118
C. Strategi Pengembangan Organisasi 120
D. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi 123

BAB XI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM HUBUNGAN MASYARAKAT 126

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Humas. 126
B. Prinsip dan Model Hubungan Sekolah dan Masyarakat 127
C. Komite Sekolah dan Upaya Pengembangan Humas ..130
D. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas 133

BAB XII KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PADA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) 137

A. Tinjauan Global tentang MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).....138
B. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).....140
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS.....142

Daftar Pustaka 147

BAB I

KONSEP KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Konsep Kepemimipnan Terbentuk Di Era Digital Abad 21

Konsep kepemimpinan dapat diawali dari sebuah proses pendidikan. Pendidikan merupakan sebuah kondisi dari tahapan pembelajaran dalam menghasilkan sebuah perubahan. Perubahan dalam hal sikap (*attitude*) perilaku bahkan wawasan sehingga akan menghasilkan yang lebih baik dari sebelumnya.

Konsep Kepemimpinan

Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan.

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

Pemimpin serta kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional.

Banyak muncul definisi mengenai pemimpin dan kepemimpinan, antara lain :

1. Figur sentral yang mempersatukan kelompok
2. Keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial
3. Brown (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dalam hal sama, Krech dan Crutchfield memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.

4. Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan menghandel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerja sama yang besar, kepemimpinan merupakan kekuatan semangat /moral yang kreatif dan terarah.
5. Individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti.

Pendidikan dapat dilakukan di mana depan dan dengan siapapun serta dalam bentuk apapun termasuk di dunia maya.

Di Era digital saat ini merupakan sebuah pendidikan dengan berbagai literasi sehingga manusia merupakan keniscayaan tanpa literasi digital di abad 21 ini. Pendidikan di Era digital saat ini dapat dimulai dari berbagai tingkatan usia dan dalam berbagai lintasan masa menurut katagori umur. Katagori umur menurut Depkes di Indonesia bisa dilihat berdasarkan tabel 1 di bawah ini :

Kategori Umur Menurut Depkes RI (2009):

1.	Masa balita	= 0 - 5 tahun.
2.	Masa kanak-kanak	= 5 - 11 tahun.
3.	Masa remaja Awal	=12 - 1 6 tahun.
4.	Masa remaja Akhir	=17 - 25 tahun.
5.	Masa dewasa Awal	=26- 35 tahun.
6.	Masa dewasa Akhir	=36- 45 tahun.
7.	Masa Lansia Awal	= 46- 55 tahun.
8.	Masa Lansia Akhir	= 56 - 65 tahun.
9.	Masa Manula	= 65 - sampai atas

Sumber : Depkes 2020

Pendidikan kepemimpinan di era digital saat ini bisa diawali dan terjadi dari masa balita sampai dengan lansia akhir, hal ini menjadi sebuah *tool* (alat) bagaimana manusia sebagai mahluk sang khalik dengan mudah mempelajari bahan,kondisi, dan image kepemimpinan di dunia maya. Dengan demikian penguasaan teknologi sangat berperan penting dalam menghasilkan produk kepemimipinan yang baik dalam pengambilan keputusan yang tepat, baik, benar dan efektif sebagai sebuah hasil kependidikan manusia siapa saja yang mampu memahami dan menggabungkan keberadaan manusia dengan segala pemberian dari Tuhan yang Maha Kuasa, keilmuan,situasi,kompetesi,usia dan keniscayaan dari technologi digital saat ini.

Proses Pendidikan Kepemimipinan saat ini bukan hanya peran technologi melainkan harus ada kolaborasi yang baik dan sepadam dengan hubungan manusia secara faktual dan realitas mengingat literasi digital merupakan sebuah konsep yang hanya di dunia maya tanpa sentuhan yang nyata dari kondisi yang di hadapi.

Hasil kepemimipinan di era digital harus mengkolaborasikan antara wawasan litrasi yang diperoleh di dunia maya baik tentang konsep,kondisi dampak dan resume dari sebuah kepemimpinan yang banyak di digital tidak akan menghasilkan sebuah kemampuan yang mumpuni serta matang dalam bersikap tanpa adanya kondisi yang tercipta dari realitas kehidupan nyata di keluarga, tetangga,masyarakat dan Negara secara faktual.

Pendidikan keluarga merupakan pendidikan dasar yang sangat penting dalam membentuk sebuah konsep dan pola pikir manusia dari awal dan pertama yang diperoleh setiap manusia. Sebuah sikap hubungan social yang baik akan tercipta dari kondisi pendidikan dasar hubungan keluarga yang baik pula. Pendidikan

yang keluar secara nyata dan besar akan membentuk opini dan karakter yang fundamental di katagori umur dari balita sampai dengan remaja awal (umur 16 tahun) namun tidak hal nya dengan usia remaja akhir dalam usia 17 tahun sampai dengan 25 tahun karena dalam kondisi ini seorang manuisa sudah memiliki sifat dan pola pikir yang dapat mengimplementasikan kepemimpinan nya di masyarakat.

Posisi manusia di Remaja akhir memiliki karakteristik, sebagai berikut :



Sumber : http; google scholar; Ifan Fahmi,2020

Di era digital seperti sekarang ini, tentunya diperlukan sosok pemimpin nasional yang berbasis pada teknologi informasi, komunikasi dan semua peralatan komputer dan internet. Pemimpin nasional yang "gaptek" dan "jadul" dalam mengoperasionalkan peralatan teknologi informasi akan ditinggalkan oleh masyarakat, khususnya generasi milenial, karena tidak cocok dengan kebutuhan

jaman dan keinginan era sekarang ini. Dibutuhkan pemimpin nasional yang memiliki visi teknologi informasi, ramah terhadap media sosial, dan mampu berinteraksi di dunia maya menyapa warga dunia maya secara bebas dan terbuka. https://media.neliti.com/media/publications/publications/256490-peran-kepemimpinan-dan-keterlibatan-grou-c831c665.pdf

Perkembangan teknologi seperti sekarang ini membawa banyak sekali perubahan. Segala sesuatu menjadi lebih mudah diakses dengan cepat dan tanpa batas. Kita perlu menyadari bahwa pada era digital saat ini menjadi tantangan bagi para pemimpin perusahaan. Tantangan yang perlu dihadapi selain perubahan teknologi, terdapat juga perubahan budaya. Apalagi dengan banyaknya generasi milenial yang sudah memasuki dunia kerja dan jelas ini menjadi tantangan tersendiri bagi para pemimpin. Setiap orang bisa menjadi pemimpin di era digital yaitu orang yang bisa mengambil keputusan di dunia maya sehingga secara konsep kepemimpinan secara nyata tidak terlihat dan di dunia maya juga tidak terlihat tetapi mereka yang mampu menguasai teknoligi, memiliki masa dan mendapat follower yang banyak yang mampu mengambil keputusan itu yang menjadi leader dan konsep manajmen tentang kepemimpinan tidak bisa dibuktikan di era digital.



Sumber : google, 2020

Hal ini sesuai dengan hasil pnelitian Mulyaningsih (2010), dan lebih lanjut kita bahas mengenai apa,bagaimana serta seperti apa konsep kepemimpinan dewasa ini setelah di buka dengan kebutuhan pimpinan dewasa ini dalam era revolusi Industri 4.0

A. Pengertian Kepemimpinan

Terminologi kepemimpinan memiliki ruang lingkup dan sudut pandang yang cukup luas, sehingga muncul beragam definisi dari para ahli. Tidak ada definisi baku tentang arti kepemimpinan, bahkan Stogdill mengatakan "terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisakan konsep tersebut". Meski demikian bukan berarti tidak ada acuan umum dalam menguraikan pengertian kepemimpinan.

Memimpin berarti mempengaruhi para bawahan agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur dan metode kerja yang telah ditetapkan. Ordway Tead dalam bukunya *The*

Art of Leadership mengemukakan bahwa: Leadership is the activity of influensing people to cooperaty toward some goal wich they come to fine desirable. (Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerjasama yang mana mereka mewujudkan kerjasamanya itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan).

Hemhill & Coons (1957) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal). Sementara menurut Herold Koontz, *"Leadership is the art coordinating and motivating individuals and group to achieve desired inds".* (Kepemimpinan adalah seni/kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan).[2]

Dari penjabaran di atas, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seringkali kepemimpinan disamakan dengan pemimpin, padahal keduanya memiliki perbedaan makna. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki tugas memimpin, sementara kepemimpinan merupakan bakat atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan kerjasama antar personalia, dan kedudukan antar jabatan. Seorang pemimpin harus memiliki bakat kepemimpinan, dalam arti kapasitas kepemimpinan tersebut diperlukan oleh tiap pemimpin agar berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan memiliki dua komponen pemahaman, pertama, kepemimpinan menyangkut fenomena kelompok

yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih. Kedua, kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi, yakni pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin kepada bawahannya. Keefektifan kepemimpinan menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan para anggota sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompeitif, menenuntut setiap organisasi untuk bersikap lebih agar mampu bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi maka diperlukan adanya perubahan individu yang tentulah tidak mudah.

Pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan organisasi harus dimulai dari tingkat yang paling atas. Maka dari itu pemimpin membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi motivator yang mendorong perubahan organisasi.

Untuk lebih jelasnya dapat didefinisikan bahwa pemimpin adalah seorang yang mendapatkan amanah serta memiliki sifat, sikap dan gaya yang baik untuk mengatur dan mengurus orang lain. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompoknya.

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan berarti juga kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku

yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli :

a. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961,24).
b. Kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Shared Goal, Hemhiel and Coons 1957,7)
c. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktfitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauchdan Behling 1984, 46)atau teknik unt
d. Kepemimpinan adalah kemampuan seni untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati sala keinginannya
e. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs dan Jaques 1990,281)

2. Tujuan Kepemimpinan

Kepemimpinan lebih banyak berfokus menciptakan visi ke depan bagi organisasi dan mengembangkan strategi jauh ke depan tentang perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi tersebut bagi organisasi. Kepemimpinan lebih banyak memandang pada horizon yang luas (keeping eye on the horizon) dan menekankan hasil-hasil jangka panjang (long term result) Kotter,1996. Visi merupakan sebuah gambaran dari ambisi, bentuk impian yang diinginkan bagi organisasi.

Tujuan kepemimpinan meliputi tujuan organisasi, tujuan

kelompok, tujuan pribadi anggota kelompok, dan tujuan pribadi pemimpin :

a. Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan dan menghindari diri dari maksud-maksud yang irasional organisasi yang ada.
b. Tujuan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan tujuan kelompok pada masingmasing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.
c. Tujuan pribadi anggota kelompok maksudnya untuk memberi pengajaran, pelatihan, penyuluhan, konsultasi bagi tiap anggota kelompok sehingga anggota kelompok dapat mengembangkan pribadinya.
d. Tujuan pribadi pemimpin maksudnya untuk memberi kesempatan pada pimpinan berkembang dalam tugasnya, seperti mempengaruhi, memberi nasehat, dan sebagainya.

3. Syarat Kepemimpinan

Ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

a. Kekuasaaan adalah otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
b. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
c. Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun social, yang melebihi dari anggota biasa.

Sementara itu Stodgill yang dikutip James A. Lee menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain:

a. Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
b. Prestasi, gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu.
c. Tangggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif.
d. Partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinmggi, kooperatif, mampu bergaul.
e. Status, kedudukan social ekonomi cukup tinggi dan tenar.

4. Ciri – Ciri Kepemimpinan yang Baik

WA. Gerungan menjelaskan bahwa seorang pemimpin paling tidak harus memiliki tiga ciri, yaitu:

a. Penglihatan Sosial

Artinya suatu kemampuan untuk melihat dan mengerti gejala-gejala yang timbul dalam masyarakat sehari-hari.

b. Kecakapan Berfikir Abstrak

Dalam arti seorang pemimpin harus mempunyai otak yang cerdas, intelegensi yang tingggi. Jadi seorang pemimpin harus dapat menganalisa dan mumutuskan adanya gejala yang terjadi dalam kelompoknya, sehingga bermanfaat dalam tujuan organisasi.

c. Keseimbangan Emosi

Orang yang mudah naik darah, membuat ribut menandakan emosinya belum mantap dan tidak memililki keseimbangan emosi. Orang yang demikian tidak bisa jadi pemimpin sebab seorang

pemimpin harus mampu membuat suasana tenang dan senang, maka seorang pemimpin harus mempunyai keseimbangan emosi.

B. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, meskipun keduanya memiliki hubungan yang sangat erat. Barangkali tidak ada yang mengatakan bahwa mengelola (*managing*) dan memimpin (*leading*) adalah sama, namun tumpang tindih penggunaan kedua konsepsi tersebut cukup menimbulkan masalah tersendiri.

Pelaksana tugas kepemimpinan adalah pemimpin (*leader*) sementara pelaksana tugas manajemen adalah manajer (*manager*). Jika kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi para bawahan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan dan prosedur yang ada, sedangkan manajemen merupakan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, untuk menjalankan tugas-tugas manajemen secara baik, diperlukan pola kepemimpinan yang baik pula.

Kedua hal tersebut secara kualitatif berbeda, bahkan masing-masing berdiri sendiri (*mutually exclusive*). Manajer lebih berorientasi pada stabilitas, sedangkan pemimpin berorientasi pada inovasi. Para manajer membuat orang melakukan hal-hal secara efisien, sedangkan para pemimpin membuat agar orang bersedia melakukan sesuatu hal. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu dengan baik, sedangkan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang baik.

Dari perspektif tersebut, kepemimpinan (leadership) dan pengelolaan (management) perlu dilihat sebagai proses yang berbeda, namun bukan untuk memandang para pemimpin dan manajer sebagai individu yang berbeda. Stereotype kepemimpinan

dan manajemen merupakan proses-proses yang terpisah, keduanya dapat lebih mengaburkan pengertian jika kedua proses tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri.

Manajemen merupakan proses yang mengarahkan langkah-langkah anggota kelompok menuju tujuan tertentu. Proses ini melibatkan teknik-teknik yang digunakan oleh sekelompok orang untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain. Kemampuan memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya organisasi merupakan langkah-langkah manajemen, sehingga seorang manajer tidak harus terjun langsung memberikan instruksi kepada bawahan, tetapi bagaimana ia dapat mengkoordinasikan sesuai prosedur. Pada tahap ini, seorang manajer perlu dilengkapi dengan kemampuan leadership yang baik agar langkah-langkah manajemen dapat terealisasi secara optimal.

1. Dimensi-dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai komponen pelaksanaan. Paling tidak kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain:

a. Tujuan kepemimpinan
b. Individu yang mempengaruhi kelompok organisasi/lembaga (pemimpin).
c. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi dan digerakkan (yang dipimpin).
d. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan.
e. Situasi berlangsungnya kepemimpinan.

Keefektifan dan keberhasilan kepemimpinan bukan hanya tergantung dari kemampuan seorang pemimpin, tetapi juga partisipasi dan komitmen bawahan serta dukungan iklim organisasi yang kondusif. Tujuan organisasi merupakan pemahaman, kesepakatan dan komitmen untuk dilaksanakan secara bersama, tanpa ada koordinasi antar bagian, terutama melalui pola kepemimpinan yang baik, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal.

2. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu-individu dalam organisasi/ lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Seperti halnya kepemimpinan kepala sekolah, maka ia memiliki peran dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk beraktivitas/ berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Charles W. Boardman dalam bukunya "*Democratic Supervision in Secondary School*" menguraikan bahwa:

As the educational leader of the school he must have the ability to organize and assist the faculty in formulating a program for the improvement of instruction in school. He must inspire confidence in teachers, secure cooperation in developing the supervision program, and stimulate them into active participation in the effort to attain its objectives.

Uraian Charles W. Boardman tersebut menekankan bahwa seorang pemimpin pendidikan (sekolah) harus memiliki beberapa keterampilan. Pertama, ia harus memiliki kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan

program pembelajaran. Kedua, kemampuan memupuk kepercayaan diri guru-guru dan anggota staf sekolah. Ketiga, kemampuan membangun kerjasama dalam pengembangan program supervisi. Keempat, kemampuan mendorong para personalia sekolah agar turut berpartisipasi dalam usaha-usaha mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan.

Kepemimpinan pendidikan memiliki orientasi agar sumber daya manusia dalam ruang lingkup pendidikan dapat dikoordinasikan untuk berkerja secara optimal dalam mencapai tujuan yang ada. Tujuan ini meliputi tujuan baik dalam lingkup aktifitas kelas (pembelajaran), satuan pendidikan, maupun departemental.

Rangkuman

1. Kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, namun memiliki hubungan erat. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi bawahan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur, sedangkan manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Untuk menjalankan tugas-tugas manajemen secara baik, diperlukan pola kepemimpinan yang baik pula.
3. Kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain: tujuan kepemimpinan; individu yang memimpin; pihak yang

dipimpin; proses interaksi antara pemimpin dan bawahan, serta situasi berlangsungnya kepemimpinan.

4. Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu-individu dalam organisasi/ lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.
5. Pemimpin pendidikan (sekolah) harus memiliki beberapa keterampilan. Pertama, kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan program pembelajaran. Kedua, kemampuan memupuk kepercayaan diri guru dan staf. Ketiga, kemampuan membangun kerjasama dalam pengembangan program supervisi. Keempat, kemampuan mendorong partisipasi staf dalam usaha mencapai tujuan sekolah.

BAB II

PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN

A. Pendekatan Dan Model Kepemimpinan

Kajian utama dalam studi kepemimpinan pada dasarnya tidak terlepas dari sumber-sumber, perilaku dan strategi kepemimpinan. Fiedler dan Chamers dalam bukunya *Leadership and Effective Management* mengemukakan tiga pertanyaan pokok tentang studi kepemimpinan. Pertama, *how one become a leader* (bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin).

Kedua, *how leader behave* (bagaimana para pemimpin itu berperilaku), dan ketiga *what makes the leader effective* (apa yang membuat pemimpin berhasil).

Ketiga hal tersebut menjadi pijakan dalam mengkaji tentang pendekatan dan model kepemimpinan. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan muncul guna menjawab pertanyaan mendasar terkait dengan studi kepemimpinan. Paling tidak ada empat

pendekatan kepemimpinan yang menjadi tinjauan utama, antara lain: pendekatan sifat *(trait approach),* pendekatan perilaku *(behavior approach)*, pendekatan pengaruh kekuasaan *(power influence approach)* serta pendekatan situasional *(situational approach)*.

Sondang (1994) menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila :

1. seseorang secara genetika telah memiliki bakat kepemimpinan.
2. bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya
3. ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Pendekatan kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam manajemen karena pimpinan adalah sentar dalam menentukan kebutuhan organisasi.

Pada era digital proses kepemimipnan tidak akan terlepas pada keputusn yang menyangkut informasi atau hal-ha yang berhubungan dengan kondisi. Literasi di era digital oleh sebab itu pendekatan dan model dengan berlandasan pada digital sangat perlu bangi seorang pimpinan. Industri 4.0 menghasilkan revolusi semakin mendekatkan produser dengan pasarnya. Teknologi memungkinkan produser menjangkau jumlah segmen pasar luas, mudah dan murah, akhirnya menghasilkan pola konsumsi dan pola belanja baru, era persaingan bisnis berubah. Di era revolusi industri 4.0 keputusan pimpinan dituut untuk memenuhi kondisi dan pola piker karyawan yang pada umunya sudah sangat berbeda generasi dan generasi insttan yang sudah memiliki wawasan digital mayoritas .Generasi instan di era digital yang berlanjut dengan

revolusi industry 5.0 sangat memerlukan pendekatan pimpinan yang sangat berbeda baik dalam organisasi, manajemen maupun secara kongkrit.

Generasi Instan Masyarakat 5.0 banyak terintegrasi dengan kemajuan teknologi dan memberikan kemudahan. Akses cepat, instan, teknologi yang memanjakan membuat masyarakat disebut sebagai generasi instan, generasi menginginkan segalanya dapat terjadi secara instan, tak perlu susah dapat memperoleh yang diinginkan.ketergantungan dana setiap harinya,miliaran orang berbagi secara *online* di jaringan dunia maya. Mulai dari gambar, video, dan lainnya, semua orang terhubung, menyimpan jejak hubungan di dunia maya. Ketika hendak mencari informasi, banyak orang menuju ke jaringan maya, dan mereka dapat memperoleh aneka data yang dibutuhkan sehingga sangat membutuhkan pendekatan dan model kepemimipina yang penuh tantangan. Terdapat beberapa dendekatan dan model kepemimpinan yang masih bisa dipakai ,antara lain ;

1. **Pendekatan Sifat *(trait approach)***

Berawal dari teori Great Man yang melihat bahwa seseorang dilahirkan dengan membawa atau tidak membawa ciri-ciri *(traits)* yang diperlukan dalam kesuksesan kepemimpinan. Pendekatan ini lebih menekankan pada atribut-atribut pribadi dari pemimpin. Dasar dari pendekatan berasumsi bahwa sebagian orang secara alamiah dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain. Pendekatan sifat melihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dilihat dari kecakapan dan sifat yang dimiliki.

2. **Pendekatan traits**, kepemimpinan itu ada dalam diri individu sejak lahir, kalau individu tersebut tidak dapat memimpin

berarti memang tidak terlahir sebagai pemimpin dan tidak bisa diubah atau tidak terbuka kemungkinan untuk memiliki kepemimpinan

Dari hasil studi menunjukkan tiga macam sifat pribadi yang mesti melekat pada diri pemimpin:

a. Ciri-ciri fisik *(physical characteristics)*, seperti: penampilan, tinggi badan.
b. Kepribadian *(personality)*, seperti: moralitas, emosional.
c. Kemampuan/kecakapan *(ability),* seperti: kecerdasan, kreatifitas.

Pendekatan ini secara global melihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh sifat-sifat personal, di samping keterampilan dan kecakapan yang harus dimiliki. Ciri-ciri pribadi ini dapat menjadi garansi dalam keberhasilan pola kepemimpinan seseorang. Tanpa adanya kualitas individu pemimpin yang baik, maka kepemimpinan tidak akan berjalan secara optimal.

3. Pendekatan Perilaku *(behavior approach)*

Pendekatan ini muncul sekitar tahun 1950, ketika peneliti mulai kurang interas dengan pendekatan ciri *(trait)*, mereka mulai memperhatikan secara serius apa yang sebetulnya dilakukan oleh para pemimpin dalam menjalankan aktivitas mereka (perilaku).

Dari sudut pandang pendekatan perilaku, akan dilihat perilaku yang dapat diamati oleh seorang pemimpin melalui kecenderungan sifat-sifat pribadi dan kewenangan yang dimiliki. Tentunya pendekatan ini lebih mempergunakan acuan *trait approach* dan *power approach*. Kecenderungan perilaku pemimpin akan dilihat dari aktivitas kerja dan pola manajerial yang dikembangkan dalam sebuah organisasi.

Salah satu studi tentang pendekatan perilaku telah ditunjukkan dalam studi kepemimpinan Ohio State tentang perbandingan tingkat *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah perilaku pemimpin dengan sikap ramah, perhatian pada bawahan, serta senantiasa memperhatikan kesejahteraan bawahan. Sementara *initiating structure* merupakan pola kepemimpinan yang lebih memfokuskan pada penataan struktur peran antar bagian guna mencapai tujuan. Dengan demikian, keberhasilan perilaku pemimpin dilihat dari perbandingan yang cukup tinggi antara *consideration* dan *initiating structure* atau antara nilai humanitas dengan tingkat produktifitas. Kaum behavioral memandang kepemimpinan dapat dilatih, yang berarti kepemimpinan dapat diperoleh, dikembangkan atau ditambah derajatnya.

Selain itu studi kepemimpinan dari Michigan juga memberikan gambaran dalam melihat pola perilaku pemimpin. Studi-studi Michigan menemukan tiga buah jenis perilaku kepemimpinan, yaitu:

a. Perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*).
b. Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*).
c. Perilaku yang berorientasi pada keefektifan (*effectiveness oriented*).

4. **Pendekatan Pengaruh Kekuasaan *(power influence approach)***

Pendekatan ini memandang bahwa keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain disebabkan adanya kekuasaan dari pemimpin tersebut. Karena memiliki kekuasaan, orang lain bersedia berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan seorang pemimpin. Hal ini sering disebut dengan istilah wewenang.

Terdapat lima sumber munculnya *power* (kekuasaan) dari seorang pemimpin, yaitu:

a. Legitimate Power

Kekuasaan muncul karena pemimpin memiliki wewenang yang bersifat sah (formal). Biasanya wewenang ini diperoleh melalui jalan kesepakatan formal atau konstitusional.

b. Expert Power

Kekuasaan/ kewenangan yang muncul pada seseorang karena ia memiliki ini muncul karena orang lain tidak memiliki keahlian tersebut.

c. Coersive Power

Seseorang dapat tunduk dan patuh kepada orang lain (pemimpin) karena paksaan, intimidasi atau hegemoni. Kewenangan dengan *coercive power* ini biasanya tidak langgeng, sebab tidak ada komitmen yang kuat dari bawahan.

d. Referent Power

Dapat dikatakan sebagai kekuasaan kharisma, sebab dengan kharisma yang dimiliki seorang pemimpin, ia dapat menggerakkan dan mengendalikan orang lain.

e. Reward Power

Pemimpin memiliki kekuasaannya karena ia sering memberikan imbalan/ hadiah kepada bawahan. Dengan imbalan yang diberikan, orang lain akan tunduk dan patuh pada perintahnya.

5. **Pendekatan Situasional *(situational approach)***

Pendekatan situasional ini pertama kali diperkenalkan oleh Fred Fiedler, yang sering disebut juga dengan *contingency model of leadersip effectiveness*. Pendekatan ini menekankan pada ciri pribadi pemimpin dan situasi, mencoba untuk mengukur atau

memperkirakan ciri pribadi, dan membantu pemimpin dengan pedoman perilaku yang bermanfaat berdasarkan kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. **Situasional** memandang kepemimpinan berdasarkan dua aspek tersebut diatas. Pendekatan situasional tersebut oleh Fiedler dibagi dalam tiga dimensi:

a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan
b. Tingkatan dalam struktur tugas

Posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal. Pendekatan situasional pada dasarnya memiliki beberapa pandangan dasar. *Pertama*, pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti: jenis pekerjaan, iklim organisasi, karakter individu. *Kedua*, keefektifan perilaku pemimpin dilihat dari kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan kondisi bawahan. *Ketiga*, perilaku kepemimpinan

B. Model Tipe Kepemimpinan

Seorang pemimpin cenderung berbeda-beda antar situasi.,mengingat kepemimpinan dengan pendekatan ini selalu melihat kondisi bawahan yang beragam, maka muncul beberapa kategori model tipe kepemimpinan:

1. Tipe Instruksi

Pemimpin dengan tipe ini lebih banyak memberikan perintah dan doktrin sebab kemampuan dan motivasi kerja bawahan sangat rendah.

2. Tipe Konsultasi

Pemimpin dituntut lebih banyak memberikan arahan dan

bimbingan sebab kemampuan/skill bawahan rendah, sementara komitmen dan semangat kerja mereka cukup tinggi.

3. Tipe Motivasi

Tipe ini diprioritaskan bagi bawahan yang semangat kerjanya rendah, meskipun kemampuan kerjanya cukup baik.

4. Tipe Delegasi

Dalam kondisi ini, pemimpin cukup memberikan pelimpahan kewenangan tugas, sebab kemauan dan kemampuan bawahan cukup besar dalam pekerjaan.

Dalam konteks pendidikan, pendekatan-pendekatan ini menjadi pijakan dalam melihat dan mengkaji pola-pola kepemimpinan pendidikan. Melalui pendekatan pengaruh kekuasaan, maka kepemimpinan pendidikan dipandang sebagai pola *legitimated power*, di samping juga harus dilengkapi dengan *expert* (keahlian) tertentu.

Pendekatan sifat maupun perilaku, pemimpin pendidikan dituntut memiliki karakter sikap dan sifat pribadi yang positif, memiliki perilaku dan kinerja yang tinggi. Sifat dan perilaku yang baik akan berpengaruh pada keberhasilan kepemimpinan dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan harus senantiasa menjunjung nilai profesionalisme guna pencapaian tujuan yang ada.

Pendekatan situasional, pemimpin pendidikan harus bisa mengerti dan memahami kondisi anggota. Guru dan staff sekolah yang masih memiliki motivasi dan kemampuan kerja rendah, harus senantiasa didorong dan diarahkan. Sehingga pola kepemimpinan dalam menggerakkan dan mengkoordinasikan stakeholders pendidikan harus disesuaikan dengan kesadaran, motivasi serta kemampuan anggota.

C. Jenis – Jenis Strategi

Salah satu strategi perusahaan yaitu strategi pertumbuhan, yang berarti berkaitan erat dengan langkah yang ditempuh oleh perusahaan untuk melakukan pertumbuhan dan perkembangan dari perusahaan yang bersangkutan.

Di dalam strategi pertumbuhan dibagi menjadi lima bagian, yaitu

1. Strategi Konsentrasi

Yang dimaksud dengan strategi ini adalah kegiatan perusahaan untuk melakukan peningkatan produk yang di hasilkan.

Misalnnya.

a. Melakukan diskon harga.
b. Melakukan promosi.

2. Strategi Perluasan Pasar

Dalam strategi ini perusahan melakukan penambahan area pemasaran, sehingga di harapkan dengan langkah ini produk yang terjual akan semakin meningkat.

Misalnya.

* Membuka cabang di daerah lain.

3. Strategi Pengembangan Produk

Yang dimaksud dengan strategi ini adalah, sebuah perusahaan melakukan penambahan fungsi barang atau memodifikasi barang yang di produksi.

Misalnya.

a. Bentuk botol sampo pada era tahun 60-an sudah berbeda dengan bentuk botol sampo sekarang.

b. Bentuk dan fungsi handphone yang dulunya berbentuk kaku, dan hanya bisa dipergunakan untuk telefon sekarang sudah berbeda, handphone berbentuk stylish dan tidak hanya untuk menelpon.

Oleh karena itu didalam strategi pengembangan produk biasanya di dalamnya terdapat, ukuran dan kualitas yang dapat menjadi pembeda pada jenis barang yang sama.

4. Strategi Integrasi

Yaitu merupakan strategi yang menyatukan beberapa usaha yang berskala kecil dan merubahnya menjadi bentuk produk yang baru.

Dalam strategi integrasi ada 2 macam yaitu,

a. Horizontal: Sebuah perusahaan yang sudah mapan, merekrut secara mendatar pada jenis usaha yang sama.
b. Vertikal : Yaitu menguasai bahan baku dari yang terkecil dan yang terbesar untuk menghasilkan suatu jenis produk.

5. Strategi Diversifikasi

Merupakan strategi perusahaan yang berbentuk pada keaneka ragaman barang sejenis yang diproduksi.

Strategi diversifikasi dibagi menjadi dua macam yaitu,

a. Konsentrik.
   Yaitu menambah macam barang tetapi ada kaitannya dengan bahan baku yang diproduksi.
b. Konglomerasi.
   Yaitu penganeka ragaman usaha yang tidak ada hubungannya dengan jenis usaha asal.

Rangkuman

1. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan muncul guna menjawab pertanyaan mendasar tentang studi kepemimpinan. Pertama, *how one become a leader* (bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin). Kedua, *how leader behave* (bagaimana para pemimpin itu berperilaku). Ketiga, *what makes the leader effective* (apa yang membuat pemimpin berhasil).
2. Paling tidak ada empat pendekatan kepemimpinan, antara lain: pendekatan sifat *(trait approach),* pendekatan perilaku *(behavior approach),* pendekatan pengaruh kekuasaan *(power influence approach),* pendekatan situasional *(situational approach).*
3. Pendekatan sifat *(trait approach)* lebih menekankan pada atribut pribadi dari pemimpin. Dasar dari pendekatan ini berasumsi bahwa sebagian orang secara alamiah dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain. Pendekatan sifat melihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dilihat dari kecakapan dan sifat yang dimiliki.
4. Sudut pandang pendekatan perilaku *(behavior approach)*, melihat bahwa perilaku seorang pemimpin diamati melalui kecenderungan sifat-sifat pribadi dan kewenangan yang dimiliki. Pendekatan pengaruh kekuasaan *(power influence approach)* memandang bahwa keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain disebabkan adanya kekuasaan dari pemimpin tersebut.
5. Sementara pendekatan situasional *(situational approach)* menekankan pada ciri pribadi pemimpin ketika berhadapan

dengan situasi tertentu, terutama kondisi bawahan. Berbagai ragam kondisi anggota ini akan memunculkan beberapa tipe kepemimpinan, yaitu: tipe instruksi, tipe konsultasi, tipe motivasi dan tipe delegasi.

6. Pendekatan kepemimpinan sangat dibutuhkan digital proses kepemimipnan tidak akan terlepas pada keputusn yang menyangkut informasi atau hal-ha yang berhubungan dengan kondisi. Literasi di era digital oleh sebab itu pendekatan dan model dengan berlandasan pada digital sangat perlu bangi seorang pimpinan. Industri 4.0 menghasilkan revolusi semakin mendekatkan produser dengan pasarnya. Teknologi memungkinkan produser menjangkau jumlah segmen pasar luas, mudah dan murah, akhirnya menghasilkan pola konsumsi dan pola belanja baru, era persaingan bisnis berubah. Di era revolusi industri 4.0 keputusan pimpinan dituut untuk memenuhi kondisi dan pola piker karyawan yang pada umunya sudah sangat berbeda generasi.

BAB III

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

B. Macam-macam Pemikiran Gaya Kepemimpinan

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

1. Teori Gaya Kepemimpinan Klasik

Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu :

a. Unsur pengarahan (*directive behavior*)
b. Unsur bantuan (*supporting behavior*).

Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu :

a. otokrasi (*directing*),
b. pembinaan (*coaching*),
c. demokrasi (*supporting*),
d. kendali bebas (*delegating*).
e. Mengambil contoh pemimpin negara kita, presiden Susilo Bambang Yudhoyono.
f. Mengarahkan (*directing*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmenya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi.

Melatih (*coaching*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan.

Partisipasi (*participation*) ;Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika karyawan

memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab.

Mendelegasikan (*delegating*)

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya "delegasi". Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.

2. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional Model Hersey dan Blancard.

Mengambil contoh kepada manajer dari suatu perusahaan yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan situasional di perusahaan yang dipimpinnya

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama sekali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim, yaitu:

Bidang pengaruh pimpinan (pemimpin lebih menggunakan otoritas)

Bidang pengaruh kebebasan bawahan. (Pemimpin lebih menekankan gaya demokratis)

b. Gaya Managerial Grid

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (followers).

c. Gaya Kepemimpinan Situasional dan Produktivitas Kerja

Gaya kepemimpinan, Secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya Kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Dari beberapa gaya yang di tawarkan para ahli di atas, maka gaya kepemimpinan situasionallah yang paling baru dan sering di gunakan pemimpin saat ini. Gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini. Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini masih pengarahan, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung.

d. Kontinum Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan kontinum dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli menggambarkan gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem , pertama bidang pengaruh pimpinan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan. Gaya kepemimpinan managerial grid dipelopori oleh Robert R Blake dan Jane S Mouton. Dalam pendekatan managerial grid ini, manajer berhubungan dengan 2 hal yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Managerial Grid menekankan bagaimana manajer memikirkan

produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahan. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas

C. Tipe Kepemimpinan

1. Tipe Otokratik

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menujukan sikap yang menonjolkan "keakuannya", antara lain dalam bentuk :

a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi menggunakan pendekatan premitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebapakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Karakteristik yang khas dari tipe ini yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut

yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah :

a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
c. Status quo organisasional tidak terganggu
d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindah yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

5. Tipe Demokratik

Pemimpin yang demokratik biasanya memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia. Seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.

Tipe kepemimpinan merupakan bentuk atau pola kepemimpinan dari seorang pemimpin, yang didalamnya diimplementasikan beberapa perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sementara gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggotanya.

Gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Paul Hersey dan Kenneth Blanchard menyatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu: sistem nilai, rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi (kecenderungan) kepemimpinan dan perasaan aman dalam situasi tertentu. Dengan demikian, tipe kepemimpinan terpola dari gaya kepemimpinan yang dimunculkan dari seorang pemimpin.

Dalam ruang lingkup kajian kepemimpinan, paling tidak ada tiga tipe dan gaya kepemimpinan yang paling mendasar, antara lain: kepemimpinan otoriter *(authoritarian leadership)*, kepemimpinan demokratis *(democratic leadership)*, dan kepemimpinan bebas *(laissez faire leadership)*.

Di samping itu juga masih ada beberapa tipe dan gaya kepemimpinan, seperti: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan ahli *(expert)*, dan sebagainya.

1. Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya partisipasi dalam penentuan tujuan serta perpaduan berbagai pendapat atau pikiran untuk menentukancara-cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan. Tipekepemimpinan ini mendorong timbulnya inisiatif bawahan, di samping juga bersifat terbuka ditandai dengan adanya proses pengawasan. Tipe kepemimpinan demokratis ini hanya akan dapat diterapkan dalam lembaga yang menerapkan sistem *open management* yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Adanya partisipasi bawahan dalam proses kelembagaan *(social participation)*
b. Adanya pertanggungjawaban dari pemimpin terhadap bawahan *(social responsibility)*
c. Adanya dukungan terhadap pemimpin *(social support)*
d. Adanya pengawasan oleh bawahan terhadap pemimpinnya *(social control)*.

2. Kepemimpinan Otoriter

Seorang pemimpin yang mempunyai tipe otoriter ini selalu menganggap bahwa kekuasaan yang sah adalah miliknya, sehingga ia menganggap bahwa hak untuk memerintah dan mengendalikan orang lain berada di tangannya. Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku yang cenderung terpusat pada pemimpin sebagai penentu kebijakan dalam melaksanakan tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pemimpin yang otoriter menganggap bahwa tidak perlu mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan orang lain, melainkan langsung

memerintahkan apa yang dikehendaki. Dengan demikian, tidak ada kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Kebutuhan akan kekuasaan menjadi dominan pada seorang pemimpin, kewenangan bawahan sangat kecil dalam menentukan kebijakan organisasi.

Tipe kepemimpinan otoriter cenderung menggunakan wewenang untuk melakukan doktrin dan intimidasi pada bawahan, diikuti dengan mekanisme kontrol yang sangat ketat. Dalam konteks ini, kondisi bawahan serta dinamika organisasi berada di bawah kendali pemimpin. Pemimpin memiliki kekuasaan yang sangat besar, tidak ada alternatif bagi bawahan selain tunduk pada otoritas pemimpin.

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

Tipe kepemimpinan ini berpandangan bahwa bawahan/ anggota sebuah organisasi dapat membuat keputusan secara mandiri, serta dapat mengurus dirinya sendiri dengan sesedikit mungkin adanya pengarahan dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hubungan antara pemimpin dan bawahan sebatas penyampaian informasi dalam rangka menyempurnakan tugas-tugas organisasi.

Seringkali dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, anggota diberikan kebebesan sepenuhnya dalam menjalankan aktivitas, tanpa mekanisme kontrol yang ketat. Pengawasan dari pimpinan diberikan jika dipandang perlu, sehingga pemimpin sering berposisi sebagai penasehat. Kepemimpinan dijalankan sebagai upaya intensif dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku anggota. Tipe kepemimpinan ini sangat bertolak belakang dengan tipe kepemimpinan otoriter.

4. Kepemimpinan Kharismatik (charismatic leadership)

Tipe dan gaya kepemimpinan kharismatik ini menekankan pada karakteristik dari kualitas pemimpin yang cukup istimewa, sehingga mampu menciptakan kepatuhan dari para pengikutnya. Kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuasaan yang kuat, serta dipercayai oleh pengikutnya berdasarkan wibawa dan daya tarik yang dimiliki seorang pemimpin.

Menurut House (1997) seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap pengikutnya, mereka merasakan bahwa keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpinnya dan terlibat secara emosional dalam misi organisasi, mereka percaya bahwa dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan misi, dan mereka memiliki tujuan-tujuan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan kharismatik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dengan mendayagunakan keistimewaan dan kelebihan melalui sifat pribadi pemimpin. Perilaku pemimpin kharismatik memunculkan rasa hormat, segan dan patuh yang sangat besar dari para pengikutnya. Karena pengaruh kepribadiannya, pemimpin diterima sebagai orang yang patut diikuti dalam mewujudkan tujuan organisasi.

5. Kepemimpinan Kebapakan (*paternalistic leadership*)

Paternalistik berarti kebapakan, maka tipe kepemimpinan ini merupakan tipe kepemimpinan yang perannya diwarnai oleh sikap kebapakan, dalam arti bersifat melindungi, mengayomi

dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin menjadi tempat bertumpu bagi para bawahannya dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

Pemimpin yang memiliki tipe ini akan selalu berusaha melindungi dan meningkatkan kesejahteraan bawahan atau pengikutnya. Kepemimpinan paternalistik lebih cenderung mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi seorang pemimpin. Namun tipe ini hanya bisa diterapkan dalam organisasi tertentu dengan kondisi tertentu pula, sebab dalam tipe atau gaya kepemimpinan paternalistik ini terdapat kelemahan, yakni akan menghambat kepercayaan diri sendiri pemimpin tersebut serta anggota atau bawahannya.

Tipe kepemimpinan ini banyak terjadi pada masyarakat agraris-tradisional. Menurut Siagian popularitas seorang pemimpin ini banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain:

a. Kuatnya ikatan primordial
b. Extended family system
c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik
d. Peran adat istiadat yang sangat kuat dalam masyarakat
e. Hubungan pribadi dan rasa hormat yang tinggi pada orang tua.

6. Kepemimpinan Ahli (*expert leadership*)

Tipe dan gaya kepemimpinan ini didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang tugas yang dijalankan. Dalam konteks ini, pemimpin harus memiliki profesionalisme yang diperoleh baik dari jenjang pendidikan tertentu maupun dari pengalaman pribadi seorang pemimpin. Keahlian tersebut dalam realitasnya dapat digunakan dalam membimbing dan mengarahkan orang

lain dalam melaksanakan pekerjaan serta memecahkan masalah-masalah.

a. Tipe kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya partisipasi dalam penentuan tujuan serta perpaduan berbagai pendapat atau pikiran untuk menentukan cara-cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan.
b. Tipe kepemimpinan otoriter menghimpun sejumlah perilaku yang cenderung terpusat pada pemimpin sebagai penentu kebijakan dan tujuan organisasi.
c. Tipe kepemimpinan *laissez faire* berpandangan bahwa bawahan dapat membuat keputusan secara mandiri, serta dapat mengurus dirinya sendiri dengan sesedikit mungkin adanya pengarahan dari pemimpin dalam melaksanakan tugasnya.
d. Tipe kepemimpinan kharismatik menekankan pada karakteristik pemimpin yang cukup istimewa, sehingga mampu menciptakan kepatuhan dari para pengikutnya.
e. Tipe kepemimpinan paternalitik diwarnai oleh sikap kebapakan, dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.

Tipe kepemimpinan ahlian (*expert*) didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang tugasnya

7. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Kartini Kartono menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas:

a. Tipe Kharismatik

Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang

luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa.

b. Tipe Paternalistik
   1) Menganggap bawahannya belum dewasa
   2) bersikap terlalu melindungi
   3) Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan
   4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

c. Tipe Otoriter
   1) Pemimpin tipe otoriter mempunyai sifat sebagai berikut:
   2) Pemimipin organisasi sebagai miliknnya
   3) Pemimpin bertindak sebagai dictator
   4) Cara menggerakkan bawahan dengan paksaan dan ancaman.

d. Tipe Militeristik
   1) Dalam tipe ini pemimpin mempunyai siafat sifat:
   2) menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku
   3) lebih banyak menggunakan system perintah
   4) menghendaki keputusan mutlak dari bawahan
   5) Formalitas yang berlebih-lebihan
   6) Tidak menerima saran dan kritik dari bawahan
   7) Sifat komunikasi hanya sepihak

e. Tipe Demokrasi

   Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi

sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsure organisasi dilibatkan dalam akatifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana keputusan, dan disiplin.

Ada beberapa gaya kepemimpinan :

a. Otokratis : Menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan tujuan.
b. Demokrasi : Cenderung bermoral tinggi dan berkerjasama, mengutamakan mutu kerja dan mengarahkan diri sendiri.
c. Kendali Bebas : Pemimipin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.

8. Ciri-ciri Pemimpin dan Kepemimpinan

a. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
b. Kemampuan bertumbuh dan berkembang
c. Sikap yang intuitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
d. Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada

kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.

e. Daya ingat yang kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan inteletual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
f. Kapasitas integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai orgainasi.
g. Ketrampilan berkomunikasi secara efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
h. Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
i. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar osrganisasi tersebut.
j. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasehat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.

k. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
l. Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah "SWOT".
m. Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting
n. Naluri yang Tepat, kemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
o. Rasa Kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan", ketertarikan satu sama lain.
p. Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
q. Keteladanan, seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
r. Menjadi Pendengar yang Baik
s. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spatial.
t. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi

tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.

u. Ketegasan
v. Keberanian
w. Orientasi Masa Depan
x. Sikap yang Antisipatif dan Proaktif

Rangkuman

1. Tipe kepemimpinan merupakan bentuk atau pola kepemimpinan dari seorang pemimpin, yang di dalamnya diimplementasikan beberapa perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sementara gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggotanya.
2. Paling tidak ada tiga tipe dan gaya kepemimpinan yang paling mendasar, yaitu: kepemimpinan otoriter *(authoritarian leadership),* kepemimpinan demokratis *(democratic leadership),* dan kepemimpinan bebas *(laissez faire leadership).* Di samping itu tipe dan gaya kepemimpinan lainnya, seperti: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan paternalistik, dan kepemimpinan ahli *(expert)*.

BAB IV

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA KELOMPOK

A. Kelompok

Mengkaji dan memahami dinamika kelompok *(group dynamics)* merupakan modal penting untuk dapat memahami perilaku organisasi *(organizational behavior)*. Eksistensi sebuah organisasi dapat dilihat dari sejauhmana kedinamisan kinerja individu/ kelompok dalam menjalankan program kerja, serta sejauhmana pola interaksi dan kerjasama antar anggota sesuai dengan *job discription* masing-masing.

Dinamika kelompok merupakan realitas organisasi, sebagai refleksi dari pergeseran perilaku individu-individu maupun kelompok-kelompok. Dinamika kelompok dapat berubah setiap saat tergantung pengaruh yang dimunculkan, dalam hal ini peran pemimpin cukup signifikan untuk mengarahkan dinamika kelompok kepada tujuan organisasi yang benar-benar konstruktif.

1. Peran Pimpinan Dalam Kelompok

Kelompok dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau kinerja *(performance)* seseorang dipengaruhi oleh perilaku/kinerja anggota yang lain. Kehidupan kelompok tercermin dari individu yang ada di dalamnya, jika individu mampu beraktualisasi secara baik sesuai dengan kesepakatan, maka kelompok akan dapat berkembang dengan baik. Individu-individu terdorong untuk membentuk sebuah kelompok biasanya disebabkan oleh beberapa hal:

a. Status dan harga diri
b. Kesamaan visi dan emosional
c. Afiliasi dan interaksi sosial
d. Pendapatan dan penghasilan
e. Perlindungan dan Keamanan
f. Pencapaian tujuan tertentu

Individu dapat memperoleh beberapa manfaat ketika masuk dalam sebuah kelompok, misalnya status, keamanan maupun kebutuhan tertentu. Dengan demikian seorang pemimpin perlu memahami alasan masing-masing individu ketika masuk dalam kelompok, sehingga dapat mempermudah prediksi dan alternatif langkah dalam mengendalikan anggota.

Pada dasarnya kelompok dapat dibedakan dalam dua hal, yaitu *kelompok formal* dan *kelompok informal*. Kelompok formal merupakan kelompok yang terbentuk berdasarkan ketentuan organisasi, baik dalam bentuk struktur organisasi maupun pembagian kerja kelompok. Sementara kelompok informal terbentuk bukan atas dasar ketentuan organisasi, melainkan terbentuk secara alamiah melalui interaksi antar individu.

Terbentuknya kelompok merupakan rangkaian proses dinamis yang meliputi beberapa tahap

a. *Forming* (pembentukan)
   Merupakan tahap awal dimana keadaan ketidakpastian tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok dihadapi.
b. *Storming* (merebut hati)
   Tahap ini dicirikan oleh adanya konflik intra kelompok, dan berakhir ketika didapatkan hirarki kepemimpinan yang relatif jelas di dalam kelompok.
c. *Norming* (pengaturan norma)
   Menggambarkan adanya perkembangan hubungan, dan kelompok menunjukkan adanya kohesi (kepaduan).
d. *Performing* (melaksanakan)
   Tahap ini menunjukkan fungsi kelompok berjalan dan diterima oleh anggota. Kelompok sudah saling mengenal dan mengerti pelaksanaan tugas yang ada.
e. *Adjourning* (pengakhiran)
   Merupaka fase terakhir yang bersifat temporer, di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas, tetapi dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

2. Dinamika Kelompok

Ruang lingkup perilaku organisasi dapat ditilik dari tiga tingkatan, yaitu: *individu*, *kelompok* dan *organisasi*.Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda-beda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok,

Demikian juga perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku oraganisasi. Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu.

Tingkat Kematangan Bawahan

Ada 4 tingkat kematangan bawahan, yaitu:

a. M 1 : bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan.
b. M 2 : bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan keyakinan bahwa ia bisa.
c. M 3 : bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin.
d. M 4 : bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.

Ada 4 gaya yang efektif untuk diterapkan yaitu:

Gaya 1 : *telling,* pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya.

Gaya 2 : *selling,* pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas.

Gaya 3 : *participating*, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan.

Gaya 4 : *delegating,* pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

Kelompok merupakan bagian sentral dalam kehidupan manusia, dan pada waktu-waktu tertentu tiap orang dapat menjadi bagian dari kelompok yang berbeda.

Pentingnya pemahaman tentang dinamika kelompok paling tidak didasari oleh dua hal.

Pertama, kelompok dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap individu.

Kedua, kelompok juga dapat memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap kelompok lain maupun organisasi. Seringkali upaya untuk mempengaruhi perilaku individu atau perilaku organisasi dilakukan dengan cara pengendalian kelompok terlebih dahulu.

Ketika kelompok-kelompok dapat dikendalikan, maka individu maupun organisasi dapat dikendalikan pula.

Ada tiga kecenderungan yang mempengaruhi perkembangan dinamika kelompok, antara lain:

a. Ciri-ciri pribadi para anggota kelompok, dalam arti kekuatan dan kelemahannya.
b. Sifat-sifat situasi yang dihadapi baik di dalam mapun di luar organisasi.
c. Struktur kelompok yang diciptakan secara formal di dalam organisasi yang bersangkutan.

Ketiga hal tersebut sangat mempengaruhi proses interaksi antar kelompok, sehingga turut memperbesar kinerja kelompok sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Memahami dinamika kelompok tidak dapat dilepaskan dari pemahaman tentang perilaku individu dan perilaku kelompok. Ketika pengelola organisasi dapat memahami karakter masing-masing individu dan kelompok, maka ia akan dapat mengendalikan perilaku organisasi secara keseluruhan.

Karekater perilaku individu dicirikan oleh beberapa hal.

Pertama, ciri biografis yang menyangkut umur, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja dan lain-lain.

Kedua, ciri kepribadian individu, yaitu keseluruhan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian seseorang banyak ditentukan oleh faktor pembawaan, lingkungan, serta situasi yang berubah-ubah.

Ketiga, persepsi, yakni proses dimana individu menafsirkan kesan untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya. Misalnya, suatu pekerjaan tertentu akan dipersepsikan berbeda-beda oleh anggota, sehingga kinerja anggota dalam melaksanakan tugas juga berbeda.

Keempat, sikap, dimana sikap merupakan salah satu faktor penting untuk dipahami agar pemimpin dapat mengelola perilaku organisasi secara efektif.

Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok dalam sebuah organisasi. Ketika sikap, kepribadian, dan persepsi individu berbeda-beda dalam merespon realitas, maka akan membentuk karakter tertentu pada sebuah kelompok. Karakter kelompok sebagai perwujudan perilaku kelompok dipengaruhi oleh kesepakatan dan aturan bersama yang ada dalam sebuah kelompok.

Kesamaan persepsi kelompok dalam melaksanakan tujuan akan melahirkan dinamika kelompok yang harmonis. Sementara perbedaan dan perselisihan sikap dan persepsi akan memicu sebuah konflik dalam kelompok.

Dalam konteks ini pemimpin memiliki peran besar dalam mempengaruhi individu, kelompok serta organisasi sebagai upaya mewujudkan iklim organisasi yang kondusif.

3. Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok

Kepemimpinan merupakan masalah strategis dalam menggerakkan dinamika kelompok. Penentuan proses

kepemimpinan cukup kompleks, mulai dari mencari pemimpin yang cocok, dapat diterima dan mampu dalam mengendalikan organisasi. Pemimpin sangat berperan dalam mempengaruhi dan menggerakkan individu-individu, termasuk mempengaruhi perilaku kelompok atau organisasi.

Perilaku kelompok harus dikelola dengan baik, meskipun muncul perbedaan pandangan, sikap dan perilaku antar kelompok. Pemimpin organisasi memegang posisi sentral dalam tugas organisasi, sebab pemimpin merupakan orang yang memiliki tanggung jawab mempengaruhi orang lain/ kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam mengelola dinamika kelompok, pemimpin perlu memperhitungkan beberapa hal:

a. Berbagai pengaruh inter-personal
b. Struktur kelompok yang menarik
c. Komposisi kelompok
d. Tingkat interdependensi antara individu/kelompok
e. Kesamaan tujuan dari para anggota kelompok.

Agar dinamika kelompok menjadi efektif dengan perilaku yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan semangat dan jiwa kebersamaan dan tekad untuk berkerja keras. Perlu adanya kejelasan dalam pembagian tugas dari masing-masing individu atau kelompok, sehingga ketercapaian tujuan organisasi dapat lebih mudah dikoordinasikan.

Menurut Yukl pemimpin perlu mengembangkan beberapa langkah guna mewujudkan dinamika kelompok yang baik:

a. Pemimpin harus mendengarkan dengan penuh perhatian dan mengamati isyarat-isyarat non-verbal agar dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan, perasaan, interaksi, serta konflik anggota.

b. Peran pemimpin diarahkan untuk memberi pelayanan sebagai konsultan, penasehat, guru dan fasilitator dari suatu kelompok.
c. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dan mampu mendorong para anggota agar melaksanakan perilaku yang baik.
d. Pemimpin harus menetapkan sebuah suasana persetujuan untuk mengekspresikan baik perasaan maupun gagasan.
e. Pemimpin harus mendorong kelompok untuk menangani kebutuhan dalam menjaga dinamika organisasi, termasuk proses penyelesaian masalah.
f. Pemimpin harus memberikan kontrol kepada kelompok sesuai dengan tujuan organisasi.

Ada beberapa Hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain :

a. Yang menjadi dasar utama dalam kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain pada kepemimpinan yang bersangkutan
b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi
d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta biila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindaknya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Peran Teori Kepemimpinan dalam Organisasi

Terdapat berbagai macam pengertian kepemimpinan menurut para ahli. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan memegang peranan penting bagi setiap organisasi baik itu organisasi dengan orientasi profit maupun organisasi dengan orientasi non-profit. Salah satu faktor penentu kesuksesan di suatu organisasi adalah kepemimpinan.

Konsep kepemimpinan sampai sekarang masih sering dikembangkan. Kepemimpinan didefinisikan oleh Robbins (2006:432) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran sedangkan menurut Sweeney dan McFarlin (dikutip oleh Wibowo 2011) kepemimpinan diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Selain itu, menurut Hasibuan (dalam Agustina, 2009) kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan menekankan adanya hubungan dua pihak, yaitu pemimpin dan yang dipimpin atau pengikut.
2. Terjadi pola interaksi di antara pemimpin dengan pengikut.
3. Dalam pola interaksi yang terjadi di antara pemimpin dengan pengikut, pemimpin mempengaruhi perilaku para pengikut.
4. Proses pemimpin mempengaruhi pengikutnya ini dilakukan agar para pengikut melakukan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin atau tujuan yang telah disepakati bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.

5. Tujuan yang ingin dicapai oleh peimpin dan pengikutnya ialah tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang kepada satu atau sekelompok orang dimana seseorang tersebut mampu mempengaruhi orang lain dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran tertentu. Menurut Robbins (2006:464) fondasi kepemimpinan adalah kepercayaan, yaitu pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata, tindakan, atau keputusan bertindak secara oportunistik. Ketika para pengikut mempercayai pemimpin, mereka akan sensitive terhadap tindakan si pemimpin serta percaya kepada pemimpin bahwa hak-hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan.

Robbins (2006, 433-451) mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan di dalam teori kepemimpinan:

a. Teori Ciri Kepribadian

Teori ciri kepribadian adalah teori-teori yang mengkaji cirri-ciri dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Terdapat enam karakter untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Terdapat keterbatasan-keterbatasan dalam teori ini yaitu (1) tidak terdapat ciri-ciri universal yang memperkirakan kepemimpinan dalam semua situasi, ciri-ciri memperkirakan perilaku lebih dalam situasi yang "lemah" daripada dalam situasi yang "kuat", (3) bukti tidak jelas dalam memisahkan penyebab dari akibat, dan (4) tidak selalu berarti bahwa pemimin itu harus berhasil membuat kelompoknya mencapai sasaran-sasarannya.

b. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus pemimpin dari bukan pemimpin.

c. Teori kontinjensi

Teori kontinjensi pertama kali diperkenalkan oleh Fieldr. Dalam teori ini dikemukakan sebagai teori bahwa kelompok-kelompok efektif tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu.

Untuk bisa menjadi pemimpin, dibutuhkan serangkaian proses. Bennis dalam Hitt (dikutip oleh Purnama 2005) mengemukakan bahwa proses menjadi pemimpin identik dengan proses menjadi manusia seutuhnya, diantaranya:

1) Kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai suatu pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan bertindak secara sukarela menuju pencapaian tujuan kelompok.
2) Pengaruh ini ditimbulkan melalui hubungan pribadi yang efektif antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini akan mendongkrak pengikut menjadi pribadi yang lebih baik.
3) Bagi seorang pemimpin agar dapat menyelaraskan pengikut menjadi pribadi yang lebih baik, pemimpin haru berada pada “level keadaan yang lebih baik” dari pengikutnya.
4) Dengan level keadaan yang lebih baik berarti pemimpin memiliki kematangan secara psikologis. Derajat kmampuan pemimpin menciptakan hubungan yang mendorong

pertumbuhan pengikut sebagai pribadi yang terpisah merupakan ukuran pertumbhan psikologis.

5) Pemimpin yang matang kepribadiannya adalah orang yang berfungsi sepenuhnya. Orang yang berfungsi sepenuhnya adalah orang yang menggunakan semua kemampuan yang telah dibentuk menjadi suatu kesatuan.

C. Teori Landasan Pimpinan Dalam Kelompoknya.

Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk «memimpin» atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi. Literatur para spesialis saling beradu pandangan, membandingkan antara pendekatan Timur dan Barat dalam kepemimpinan, dan juga (di Barat sendiri) antara pendekatan Amerika Serikat dengan Eropa. Civitas akademika di A.S. mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang di dalamnya seseorang dapat melibatkan bantuan dan dukungan selainnya dalam usaha mencapai suatu tugas bersama.

Kajian tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori yang meliputi sifat-sifat, interaksi situasional, fungsi, perilaku, kekuasaan, visi dan misi, nilai-nilai, kharisma, dan kecerdasan, di antaranya. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah «melakukannya dalam kerja» dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi.

Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi.Terdapat beberapa teori yang dapat dijadikan landasan pimpinan dalam sebuah kelompok, yaitu :

1. Teori Kelembagaan Lama (*Old-institutinal theory*)

Teori kelembagaan atau *instutional theory* dapat didefinisikan Rinaldi (dalam Widyawati, 2012) sebagai teori yang menjelaskan tentang bagaimana suatu perusahaan berkembang dan bertahan ketika berada dalam linkungan yang kompetitif yang penuh dengan para pesaing, serta mempelajari bagaimana cara perusahaan untuk memuaskan stakeholder.

Teori kelembagaan muncul disebabkan karena adanya rasa ketidakpuasan dan rasa tidak percayaan tehadap teori neoklasik. Hasibuan (dikutip oleh Santoso, 2008) menyatakan bahwa inti pokok aliran ekonomi kelembagaan adalah melihat ilmu ekonomi dengan satu kesatuan ilmu social, seperti psikologi, sosiologi, politik, antropologi, sejarah, dan hukum. Terdapat dua teori yang berkaitan dengan teori kelembagaan ini yaitu teori kelembagaan lama (*old institutional theory*) dan teori kelembagaan baru (*new institutional theory*). Di dalam teori kelembagaan lama, Louis (dalam Widyawati, 2012) mempercayai bahwa masyarakat mengidentifikasi suatu organisasi berdasar norma dan nilai yang dianut organisasi tersebut.

Old institutional theory menurut Burn (dikutip oleh Widyawati, 2012) digunakan untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi dan berlangsung dalam waktu yang lama dalam suatu organisasi. Selznick (dalam Widyawati, 2012) juga mendefinisikan institusionalisasi, yaitu proses dimana suatu norma dan nilai sosial tersebut dikenalkan dan diadopsi kedalam suatu sistem organisasi.

2. Teori Belajar Sosial

Teori belajar sosial pertama kali dikembangkan oleh Albert Bandura (1986) dimana teori belajar sosial ini didapat

atas eksperimennya yang diberi nama eksperimen Bobo Doll. Menurut Albert Bandura, eksperimen ini menunjukkan anak-anak meniru seperti perilaku agresif dari orang dewasa disekitarnya. Di teori belajar sosial juga terdapat *model deterministic resipkoral* yaitu perilaku, person, dan lingkungan. Ketiga faktor ini saling mempengaruhi satu sama lain. Faktor lingkungan mempengaruhi perilaku, faktor perilaku mempengaruhi lingkungan, factor person mempengaruhi perilaku.

Menurut berbagai sumber yang didapat mengenai teori belajar sosial, dapat disimpulkan Bandura dalam teori belajar sosial mengemukakan pendapat bahwa sebagian besar manusia belajar melalui pengamatan secara selektif dan mengingat tingkah laku orang lain.

terdapat dua jenis pengamatan di teori belajar sosial yaitu:

a. Pembelajaran melalui pengamatan yang diperoleh dari hasil pengamatan atas situasi yang diperoleh oleh orang lain.
b. Pembelajaran yang diperoleh dari suatu figur, meskipun figur tersebut belum tentu membawa sikap positif untuk orang lain.

Selain di teori belajar sosial dijelaskan bahwa manusia melakukan proses belajar-mengajar bukan karena stimulus melainkan karena meniru dan mengamatiorang ain, teori belajar sosial juga menjelaskan mengenai bagaimana seseorang belajar melalui keadaan di sekitarnya. Menurut Bandura (dikutip oleh Stapa, Ismail, & Yusuf, 2012) masyarakat yang mendefinisikan tugas dan peranan remaja serta norma-norma yang berkaitan dengan tingkah laku.Lebih jauh lagi, Bandura (dalam Stapa, Ismail, & Yusuf, 2012) mengatakan manusia pula akan membentuk perasaan, nilai, dan tingkah laku melalui pemerhatian terhadap apa yang dilakukan oleh ahli masyarakatnya.

3. Etika Kepemimpinan

Etika adalah sebuah cabang filsafat mngenai nilai dan norma moral yang menentukan perilaku manusia dalam hidunya (Awatara, 2011). Etika dalam kepemimpinan dikaitkan dengan bagaimana cara pemimpin dapat memimpin pengikutnya dengan tetap mengindahkan kaidah, nilai, dan norma yang berlaku di masyarakat. Di dalam hal ini, etika akan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan seorang manajer dapat dikatakan baik jika manajer tersebut dapat menjalankan etika. Etika kepemimpinan dapat terwujud jika:

a. Pemimpin memiliki sifat jujur kepada pengikutnya.
b. Pemimpin dapat dipercaya oleh para pengikutnya sehingga pengikutnya akan merasa aman didekat si pemimpin.
c. Memiliki hubungan yang positif kepada pengikutnya.
d. Dapat menerima saran dan kritik yang diberikan oleh pengikutnya.
e. Dapat menilai dan memahami kinerja para pengikutnya.
f. Dapat bertanggung jawab terhadap semua tugas yang dibebankan dengan cara menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
g. Memiliki sifat adil, kritis, rendah hati, dan hormat kepada diri sendiri dan orang lain.

Rangkuman

1. Kelompok dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau kinerja *(performance)* dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku/ kinerja anggota yang lain. Kelompok dapat terbentuk secara formal (ketentuan

organisasi) maupun informal (alamiah). Individu-individu terdorong untuk membentuk sebuah kelompok biasanya disebabkan oleh beberapa hal: status dan harga diri, kesamaan visi dan emosional, afiliasi dan interaksi social, pendapatan dan penghasilan, perlindungan dan keamanan, dan pencapaian tujuan tertentu.

2. Mengkaji dinamika kelompok *(group dynamics)* cukup penting untuk dapat memahami perilaku organisasi *(organizational behavior)*. Ruang lingkup perilaku organisasi dapat ditilik dari tiga tingkatan, yaitu: individu, kelompok dan organisasi. Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok, perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku oraganisasi. Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu.
3. Memahami dinamika kelompok tidak dapat dilepaskan dari pemahaman tentang perilaku individu dan perilaku kelompok. Ketika pengelola organisasi dapat memahami karakter masing-masing individu dan kelompok, maka ia akan dapat mengendalikan perilaku organisasi secara keseluruhan.
4. Kepemimpinan merupakan masalah strategis dalam menggerakkan dinamika kelompok. Penentuan proses kepemimpinan cukup
5. kompleks, mulai dari mencari pemimpin yang cocok, dapat diterima dan mampu dalam mengendalikan organisasi. Pemimpin sangat berperan dalam mempengaruhi dan menggerakkan individu-individu, termasuk mempengaruhi perilaku kelompok atau organisai.
6. Sebagai kemampuan untuk mempengaruhi pengikut,

kepemimpinan melibatkan penggunaan kekuasaan dan penerimaan pemimpin dari pengikutnya. Kemampuan untuk mempengaruhiu pengikut ini berhubungan dengan pemuasan kebutuhan pengikut.

7. Pendekatan sifat telah menghasilkan usaha-usaha untuk meramalkan keefektivan kepemimpinan dari sifat-sifat fisik, sosiologis, dan psikologis. Pencarian akan sifat telah mengarah pada studi yang melibatkan keefektivan dan factor-faktor seperti tinggi badan, berat bedan, intelengensia dan kepribadian.
8. Terjadi kesinambungan akan banyaknya kebiangungan semantic dan tumpang tindih dalam definisi perilaku kepemimpinan. Istilah-istilah seperti berpusat pada karyawan berpusat pada pekerjaan membentuk struktur, dan konsidenrasi diklarisifikasikan sebagai deskripsi pribadi – perilaku dari apa yang dilakukan pemimpin.
9. Pendekatan pribadi perilaku menyarankan bahwa pemimpin harus secara serius mempertimbangkan variable-variabel situasional seperti pengharapan keterampilan, kejelasan peranan, dan pengalaman sebelumnya dari pengikut. Pemimpin dapat melakukan sedikit untuk meningkatkan keefektivan kecuali mereka dapat mengubah secara benar variable-variabel ini atau mengubah gaya kepemimpinan mereka.
10. Pendekatan situasional menekankan pentingnya kekuatan dalam diri pemimpin, bawahan dan organisasi. Kekuatan – kekuatan ini berinteraksi dan harus didiagnosa secara benar jika keefektifan ingin dicapai.
11. Model kontingensi mengusulkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinandan

kenyamanan situasional. Tiga factor situasional yang penting adalah hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi. Model jalur-tujuan berkecimpung dengan prilaku pemimpin

BAB V

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian konflik

1. Menurut Webster (1966) dalam Dean G. Pruitt dan Feffrey Z. Rubin, istilah "*conflict*" dalam bahasa aslinya berarti suatu "perkelahian, peperangan, atau perjuangan" yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Arti kata itu kemudian berkembang menjadi "ketidaksepakatan yang tajam
2. Dean G. Pruitt dan Feffrey Z. Rubin memaknai konflik sebagai persepsi mengenai perbedaan kepentingan atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan. Konflik dapat terjadi pada berbagai macam keadaan dan pada berbagai tingkat kompleksitas. Konflik merupakan sebuah duo yang dinamis.

B. Pengertian Manajemen

1. Menurut hasibuan (2009:1) manajemen adalah ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber lain nya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu
2. Menurut soemarno(2012:4) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan
3. Pengertian kepemimpinan menurut febrianto (2013:7) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau meberi contoh kepada pegawai nya dalam upaya pencapian organisasi
4. Menurut stoner kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan karyawan
5. Pengertian produktivitas menurut arif (2012:6) produktivitas merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbaningan antara pengeluaran dan pemasukan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana sumber daya di atur dan di manfaatkan
6. Menurut barnes (1980) produktivitas adalah produksi atau output yang di hasilkan dalam satu waktu

C. Pengertian Manajemen Konflik

1. Pengertian manajemen konflik ; suatu proses aksi dan reaksi yang diambil oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang, dalam rangka pengendalian situasi dan kondisi perselisihan yang terjadi antara beberapa pihak.

2. Pengertian manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin/ tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian konflik, dan mungkin/ tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. (Howard Ross)
3. Pengertian manajemen konflik adalah suatu proses rasional yang sifatnya iteratif, dimana proses tersebut terjadi secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga tercapai model yang representatif dan ideal.(Minery)

D. Tujuan Manajemen Konflik



E. Manfaat Manajemen Konflik Di Perusahaan

1. Organisasi tidak dapat melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem jika tidak terjadi konflik di dalamnya. Dengan adanya konflik maka organisasi akan dapat melakukan identifikasi apakah sistem yang diterapkan berjalan dengan baik atau perlu perbaikan
2. Penanganan manajemen konflik yang baik akan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi sebuah organisasi, khususnya dalam hal kompetensi non-teknis. Dengan strategi manajemen konflik yang tepat maka kemampuan organisasi dalam menangani konflik internal akan semakin kuat.

Bagi organisasi manajemen konflik berfungsi sebagai evaluasi system karena Organisasi merupakan salah satu bentuk unit sosial yang cukup kompleks, terdiri atas beragam karakteristik individu yang membentuk suatu budaya organisasi. Tiap individu memiliki tujuan, kebutuhan, persepsi, atau tindakan yang berbeda dalam merespon aturan organisasi. Tidak selalu individu (anggota) setuju dengan kebijakan-kebijakan organisasi, atau tidak setiap individu memiliki persepsi yang sama dalam merefleksikan suatu hal tertentu. Terkadang, meskipun memiliki tujuan sama, belum tentu cara yang dipakai tiap individu juga sama.

Perbedaan persepsi, ide, maupun tindakan yang dibawa oleh tiap individu merupakan sebuah kewajaran. Organisasi cukup potensial bagi munculnya ketidakcocokan maupun pertentangan intra individu, antar individu, intra kelompok, atau antar kelompok yang mengarah pada terjadinya konflik. Konsekuensi

konflik terhadap organisasi bisa destruktif (negatif) dan bisa juga konstruktif (positif) tergantung bagaimana konflik tersebut dikendalikan.

Pada hakekat nya sebuah perusahaan merupakan sekelompok manusia yang saling bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah di tetapkan sebelum nya keberhasilan sebuah perusahaan mampu mengangkat produktivitas lebih baik di bandingkan perusahaan lain

Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan lingkungan kerja kondisi lingkungan kerja yang ada dalam sebuah perusahaan tergantung pada pola kepemimpinan sehingga suasana nyaman dalam bekerja maka itulah hal yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (soedayu). Nitisemito(2011:183) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi diri nya dalam arti lain lingkungan kerja merupakan sarana bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas atau kewajiban

Selanjutnya kebersihan dan kerapihan tempat kerja yang rapih sehat dan aman akan menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja hal ini menignkatkan gairah dan semangat kerja pegawai dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja atau produktivitas pegawai. Status sosial semakin tinggi jabatan seseorang semakin pula kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan seiring dengan pengembangan dunia usaha dari segala aspek mulai aspek produksi pada sisi lain berbagai perbaikan harus baik

Terakhir adalah sistem informasi hubungan kerja dapat saling mengerti satu sama lain sudah tercipta dengan baik lingkungan kerja merujuk pada hal hal yang berada di sekeliling di ciptakan oleh pimpinan lingkungan kerja dalam perusahaan pimpinan dalam organisasi yang berbasis pengetahuan harus mengubah

peranannya :

1. Bertindak Sebagai Pelatih
2. Menyediakan Informasi Dan Mendorong Penciptaan Pengetahuan
3. Menyediakan Sumber Daya Untuk Menunjukkan Komitmennya
4. Mengambil Bagian Dari Pembelajaran Organisasi
5. Membuang Kultur Yang Menyalahkan
6. Menghargai Dan Mengakui Usaha Bawahan/ Staff
7. Memfasilitasi Individu Dan Tim Untuk Berkembang
8. Penyebaran Visi Dan Melibatkan Karyawan Dalam Formulasi Strategi
9. Mendengarkan Berbagai Kemungkinan. (**Kermally, 2002)**

Peran Pimpinan Dalam Manajemen Pengetahuan :

1. *Chief Knowledge Officer (Cko)*
2. *Knowledge Analyst*
3. *Knowledge Engineer*
4. *Knowledge Manager*
5. *Knowledge Steward (*sedarmayanthi,2020)

F. Pengertian dan Ruang Lingkup Konflik

Konflik berarti pertentangan atau ketidakcocokan. Secara umum konflik merupakan pertentangan, percekcokan yang diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, pemaksaan interprestasi, persepsi serta kepentingan individu dan kelompok/ team dalam sebuah organisasi atau institusi. Oleh karena itu, munculnya konflik lebih dikarenakan keberadaan manusia yang

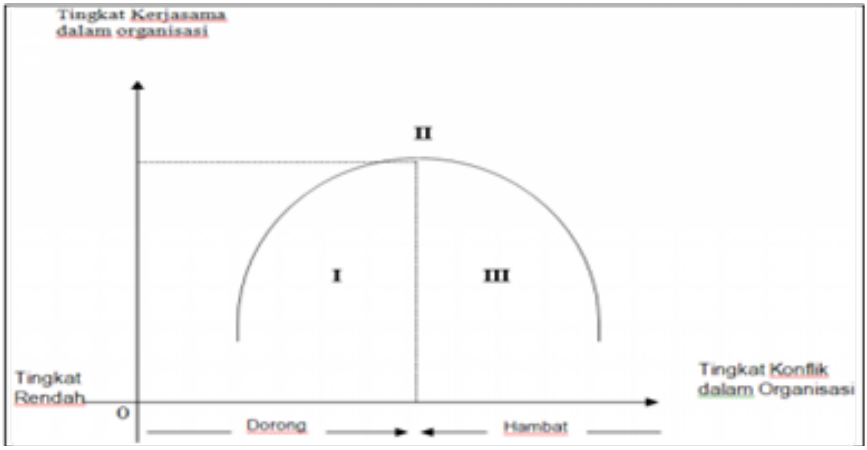
pluralis. Pertentangan (konflik) dapat diklasifikasi pada beberapa hal:

1. *Tujuan*, dimana maksud atau tujuan yang diinginkan ternyata tidak cocok atau bertentangan.
2. *Kognitif*, dimana muncul ketidakcocokan ide-ide atau pemikiran, dipahami tidak cocok atau berbeda.
3. *Prosedural*, dimana terdapat perbedaan dalam proses yang digunakan untuk memutuskan sesuatu yang dirasakan sebagai pertentangan.

Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang:

a. Pandangan Tradisional
   Pandangan ini beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk dan negatif, disinonimkan dengan istilah kekerasan *(violence)* yang merugikan, harus dihindari dan diatasi.
b. Pandangan Behavioral/ Hubungan Manusia
   Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tak terelakkan dalam setiap kelompok.
c. Pandangan Interaksional
   Berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif, melain-kan juga mutlak untuk semua kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Dalam organisasi, sebenarnya konflik sebagai proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan dianalisis. Konflik bisa berkonotasi negatif dan positif tergantung cara memandangnya dan pengaruhnya terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Gambaran tentang konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja (kerjasama) organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Keterangan:

I : Tingkat konflik mendorong peningkatan kerjasama dalam organisasi. II : Tingkat optimal yang bisa dicapai oleh tingkat konflik tertentu.

III: Tingkat konflik yang menghambat atau menurunkan tingkat kerjasama dalam organisasi.

Uraian untuk melihat sejauhmana konflik dapat mempengaruhi atau bahkan menghambat prestasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perikaku	Sifat Konflik	Tingkat Prastasi
I	Rendah atau tidak ada	- Apatis - Stagnasi -Tdk responsive terhadap perubahan - Kurangnya ide-ide baru	Disfungsional	Rendah

Kondisi	Tingkat konflik	Karakteristik perilaku	Sifat konflik	Tingkat prestasi
I	Optimal	• Bersemangat • Inovasi • Doronganmelakukn perubahan • Mencari pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
II	Tinggi	• Kekacauan • Tidak adanya kerjasama • Tidak adanya koordinasi	Disfung-sional	Rendah

Sumber: Viethzal Rivai, 2004

1. Penyebab dan Jenis Konflik

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa penyebab terjadinya konflik antara lain:

a. Komunikasi, yakni terjadinya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pemimpin yang tidak konsisten.
b. Struktur, yakni pertarungan kekuasaan antar bidang atau staf dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk merebut dan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
c. Pribadi, yakni ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi anggota organisasi (karyawan) dengan perilaku yang diperankan para manajer atau pejabat mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda-beda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok, demikian juga perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku oraganisasi. Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu. Kelompok merupakan bagian sentral dalam kehidupan manusia, dan pada waktu-waktu tertentu tiap orang dapat menjadi bagian dari kelompok yang berbeda.

Jenis konflik dalam kehidupan organisasi dapat dikelompokkan ke dalam 5 hal yaitu :

1) Konflik dalam diri individu.
   Konflik ini terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama.
   Dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadiannya. Konflik ini juga berada dari adanya konflik antar peranan (seperti antar manajer/pemimpin dan bawahan).
3) Konflik antar individu dan kelompok.
   Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.
   Konflik ini terjadi karena terjadinya pertentangan kepentingan antar kelompok.

5) Konflik antar organisasi.

Konflik ini timbul sebagai akibat untuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, tehknologi, jasa, harga – harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

2. Kepemimpinan dalam Pengelolaan Konflik

Dalam kerangka pengelolaan atau manajemen konflik, paling tidak dapat dibedakan dalam tiga hal:

a. Menstimulasi konflik pada unit organisasi karena kondisi organisasi yang statis, biasanya konflik yang terjadi terlampau rendah sehingga hasil pekerjaan mereka tertinggal.
b. Mengurangi atau menekan konflik sewaktu tingkat konflik tersebut terlampau tinggi, atau tidak produktif.

G. Menyelesaikan konflik.

Ada beberapa teknik yang dapat dijadikan alternatif oleh pemimpin dalam upaya mengelola konflik. Kesemuanya disesuaikan dengan tingkat konflik serta kondisi organisasi:

Penyelesaian masalah secara kreatif Kedua pihak yang terlibat dalam konflik saling berhadapan, berdiskusi secara terbuka. Tujuannya untuk mengidentifikasi masalah dan mencari alternatif penyelesaiannya.

1. Hal ini sebagai usaha memuaskan kebutuhan kedua belah pihak.
   a. Mengacu ke tujuan yang sama
2. Yaitu memikirkan dan membangun suatu tujuan bersama

yang tidak mungkin bisa dicapai tanpa kerjasama dengan pihak yang terlibat konflik.

a. Menghindar

3. Menghindari diri dari konflik, atau bersikap seolah-olang tidak ada konflik dengan cara menutup-nutupi realitas yang tidak menyenangkan, masalahnya tidak terselesaikan tapi tertunda. Orang yang menggunakan teknik ini ingin kelihta netral atau ingin menundanya hingga merasa cukup mampu untuk menghadapinya.

a. Akomodasi

4. Yaitu sifat mengalah, perilakunya tidak asertif tetapi kooperatif, dalam arti memperhatikan kepentingan pihak yang lain. kondisi ini menciptakan situasi dimana ada yang menang dan ada yang kalah.

a. Smoothing

5. Memfokuskan perhatian pada kesamaan-kesamaan yang ada pada kedua belah pihak, dan bukan pada perbedaannya. Maksudnya mengarahkan kedua belah pihak yang berkonflik pada tujuan yang sama.

a. Kompromi

6. Masing-masing pihak diminta kesediannya untuk mengalah dalam hal-hal tertentu. Penekanannya lebih pada memberi dan menerima, tingkat asertif dan kooperatifnya cukup moderat.

a. Otoriter

7. Bersikap dominan, perilaku memaksa sangat menonjol. Satu pihak lebih memikirkan kepentingan dan berusaha dengan cara-cara yang ditetapkan secara sepihak tanpa memikirkan akibat pada pihak lain.

a. Persaingan

8. Merupakan suatu pendekatan menang-kalah, namun ada aturan-aturan
9. yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang berkonflik.
   a. Mengubah variabel-variabel manusia

      Menggunakan teknik perubahan perilaku, misalnya mengikutsertakan pihak yang berselisih dalam pelatihan tentang hubungan manusia untuk mengubah sikap dan peilaku yang menyebabkan terjadinya konflik.

   b. Mengubah variabel-variabel konflik

      Mengubah struktur organisasi yang formal dan pola interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik melalui alih tugas, menciptakan posisi-posisi untuk koordinasi, dan sebagainya.

      Pemimpin memiliki peran yang strategis dalam mengelola konflik menuju iklim organisasi yang kondusif. Ketidakmampuan pemimpin dalam *memanage* konflik akan berpengaruh pada buruknya kinerja anggota, sehingga berdampak lebih lanjut pada disfungsi organisasi. Pemimpin dalam hal ini harus intens membangun dan memperbaiki komunikasi, mengefektifkan wewenang formal, serta meningkatkan motivasi anggota.

Rangkuman

Konflik berarti pertentangan atau ketidakcocokan. Secara umum konflik merupakan pertentangan, percekcokan yang diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, pemaksaan interprestasi, persepsi serta kepentingan individu dan kelompok/ team dalam sebuah organisasi atau institusi. Konflik dapat

diklasifikasi pada beberapa hal, antara lain: konflik tujuan, konflik kognitif, dan konflik prosedural.

Ada tiga pandangan dalam melihat konflik. *Pertama*, pandangan tradisional, bahwa semua konflik adalah buruk, disinonimkan dengan istilah kekerasan *(violence)* yang merugikan, harus dihindari dan diatasi. *Kedua*, pandangan behavioral/ hubungan manusia, bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tak terelakkan dalam setiap kelompok. *Ketiga,* pandangan interaksional, bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif, melain-kan juga mutlak untuk semua kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Secara umum konflik disebabkan oleh problem komunikasi, struktur, dan pribadi. Sementara jenis-jenis konflik dapat dibedakan pada lima hal, antara lain:

1. Konflik dalam diri individu.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama.
3. Konflik antar individu dan kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.
5. Konflik antar organisasi.

Dalam upaya mengelola dan mengendalika konflik, pemimpin dapat mengambil beberapa alternatif langkah, antara lain:

Penyelesaian masalah secara kreatif	Kompromi
Mengacu ke tujuan yang sama	Otoriter
Menghindar	Persaingan
Akomodasi	Mengubah variabel manusia
Smoothing	Mengubah variabel konflik

BAB VI

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN KOMUNIKASI

Dinamika hubungan antar manusia *(humans relation)* dalam sebuah organisasi sangat ditentukan oleh pola komunikasi yang terbangun. Komunikasi yang baik akan menciptakan kerjasama yang baik, sebaliknya komunikasi yang kurang baik dapat memicu kesalahpahaman bahkan konflik. Dalam hal ini, pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun komunikasi, baik antar pribadi maupun kelompok, baik secara formal maupun informal sehingga iklim organisasi akan berjalan secara kondusif dan dinamis.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Komunikasi

Secara sederhana komunikasi berarti perhubungan; pengkabaran; atau hubungan timbal balik antara sesama manusia (Partanto:1994). Komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga

pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.

Menurut Carl I. Hovland, komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain. Dengan demikian komunikasi adalah proses interaksi antara individu atau kelompok dalam menyampaikan informasi serta untuk mempengaruhi pihak lain.

Dalam organisasi, komunikasi memegang peranan penting dalam menciptakan kerjasama serta meningkatkan kinerja anggota. Tidak ada organisasi tanpa kerjasama, serta tidak ada kerjasama tanpa komunikasi. Dengan komunikasi yang baik, akan dapat menyampaikan informasi secara benar, memperjelas pembagian tugas, serta dapat mengendalikan pelaksanaan program kerja organisasi secara lebih baik.

Ruang lingkup komunikasi dalam organisasi meliputi beberapa komponen, antara lain:

a. Komunikator:

adalah orang yang memiliki ide untuk mengadakan komunikasi (subyek utama komunikasi).

b. Komunikan:

yaitu individu yang menerima atau menanggapai pesan dari komunikator/ pengirim (sebagai subyek kedua komunikasi).

c. Tujuan:

yaitu maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.

d. Message (pesan)

materi atau isi pokok yang dikomunikasikan baik berupa informasi, ide atau gagasan, perintah, dan sebagainya.

e. *Channel* (saluran)
adalah media komunikasi yang berfungsi sebagai penghubung atau penyalur isi pokok komunikasi *(message)*.

f. Respons:
balikan *(feedback)* atau tanggapan yang diberikan oleh komunikan kepada pengirim pesan.

g. Situasi;
yaitu suatu kondisi yang terjadi saat komunikasi dilakukan.

Ruang lingkup jaringan *(network)* komunikasi pada umumnya meliputi dua hal, yaitu; komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal biasanya mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas. Sementara jaringan komunikasi informal biasanya sebagai komunikasi alamiah di luar tugas organisasi, bergerak ke segala arah, melewati tingkatan wewenang, dan kemungkinan memenuhi kebutuhan sosial anggota kelompok karena mempermudah penyelesaian tugas.

Untuk menciptakan kondisi yang lebih fleksibel dan rileks biasanya penting menerapkan pola komunikasi informal, sebab model komunikasi ini akan menciptakan suasana *friendship*, penuh persahabatan dan keakraban, bahkan akan membangkitkan secara tidak langsung partisipasi anggota dalam aktivitas organisasi. Komunikasi yang hanya bersifat formal justru akan menciptakan kondisi yang kaku dan tidak leluasa. Untuk itu, agar komunikasi organisasi dapat berjalan dengan baik, pemimpin harus mampu menempatkan secara proporsional antara komunikasi formal dan komunikasi informal.

B. Fungsi Komunikasi

Seseorang melakukan komunikasi karena ia memiliki suatu ide, gagasan atau informasi yang perlu disampaikan kepada orang lain. Karena itu dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan faktor penting untuk menyampaikan informasi dan gagasan organisasi kepada seluruh anggota. Jika saluran komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan kesalahan persepsi atau ketidakjelasan pembagian kerja.

Pada dasarnya komunikasi memiliki empat fungsi utama, antara lain: pengontrol/pengawas, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Sebagai pengontrol, komunikasi dapat memantau sejauhma kinerja anggota sesuai dengan aturan yang ada. Komunikasi dapat membantu memotivasi anggota yang memiliki kendala kinerja. Komunikasi juga dapat menjadi media untuk mengetahui keluhan dan masalah yang dihadapi anggota, serta komunikasi dapat berfungsi menyampaikan informasi sebagai bahan dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, dalam pengembangan organisasi, komunikasi memiliki fungsi signifikan, sebab merefleksikan keterlibatan dari seluruh komponen:

a. Komunikasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi memiliki tujuan organisasi yang telah dirumuskan, oleh karena itu, agar tujuan dapat tercapai dengan baik, pemimpin perlu menumbuhkan dan memelihara komunikasi secara efektif dengan seluruh anggota organisasi.

b. Komunikasi dan perumusan kebijakan

Setelah tujuan organisasi terumuskan, langkah selanjutnya adalah proses penentuan berbagai kebijakan yang hendak

ditempuh. Dalam seluruh proses perumusan kebijakan tersebut, komunikasi sangat diperlukan. Dalam arti perlu akumulasi ide, pemikiran, pendapat dan saran dari para anggota, dimana hal tersebut dapat dicapai jika komunikasi dijalankan dengan baik.

c. Komunikasi dan pengambilan keputusan

Dalam situasi bagaimanapun, komunikasi yang efektif amat diperlukan untuk menunjang proses pengambilan keputusan yang cermat, cepat dan tepat. Melalui komunikasi secara intensif, informasi dapat diperoleh secara lebih lengkap, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih tepat, terarah dan dipahami landasannya. Dengan demikian keputusan akan menjadi kesepakatan bersama dan untuk dilaksanakan secara bersama.

d. Komunikasi dan proses perencanaan

Perencanaan merupakan tahapan penting dalam menejemen organisasi. Melalui komunikasi dengan berbagai komponen, proses perencanaan dapat dilaknasanakan secara terpadu dan lebih terbuka, sebab mendapat dukungan yang diperlukan sebagai jaminan penting dalam keberhasilan pelaksanaannya.

e. Komunikasi dan pengorganisasian

Perencanaan organisasi tentu membutuhkan penyesuaian-penyesuaian ketika diterapkan di lapangan. Dalam kondisi demikian, komunikasi dengan seluruh anggota sebagai pelaksana program sangat diperlukan, terutama agar pelaksanaannya dapat dikoordinasikan dengan baik.

f. Komunikasi dan pengawasan

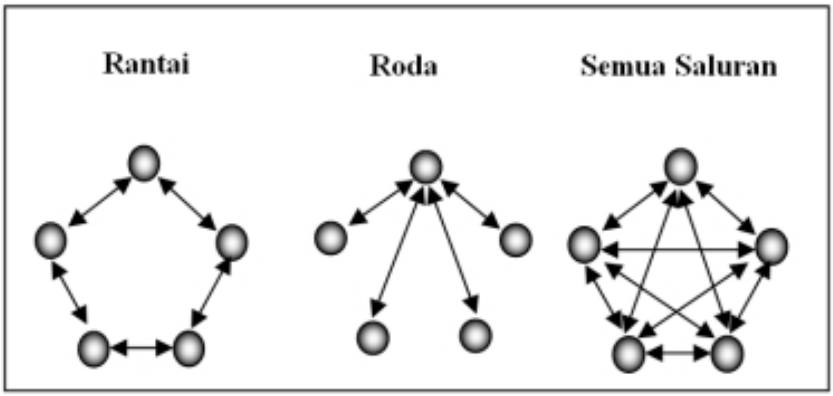
Untuk menghindari kesalahfahaman maksud dan tujuan

pengawasan, maka perlu komunikasi yang baik antara pihak yang mengawasi dan yang diawasi. Dengan demikian, melalui komunikasi akan menunjang keberhasilan proses pengawasan.

C. Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan syarat utama agar organisasi dapat mengkoordinasikan sumberdaya serta program kerja secara berkesinambungan. Komunikasi dapat berjalan memutar sesuai ketentuan organisasi, terpusat pada pemimpin, atau saling acak dari seluruh pihak. Beberapa jenis alur komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: Jenis Alur Komunikasi (Robbins:1996)



Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa model rantai menunjukkan alur komunikasi mengikuti aturan formal organisasi. Model roda lebih mengandalkan peran pemimpin dalam mengatur komunikasi dengan anggota, sementara model semua saluran memberikan keterbukaan bagi seluruh komponen untuk terlibat aktif dalam proses komunikasi.

Komunikasi juga dapat terjadi secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah diarahkan agar perintah, instruksi, nasehat, pedoman kerja, bimbingan dan pengarahan dan yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Komunikasi ke atas diarahkan agar ide, pendapat, saran, tanggapan dan bahkan kritikan bawahan diterima dengan baik oleh pemimpin.

Komunikasi horizontal biasanya bersifat tukar-menukar informasi yang sangat penting artinya dalam pemecahan masalah yang dihadapi atau upaya pemupukan dan pembinaan cara kerja yang terpadu. Komunikasi horizontal banyak dilakukan antar pimpinan atau antar anggota, dimana komunikasi ini lebih mengilustrasikan pola *humans relation* dalam suatu organisasi.

Proses komunikasi dapat dibagi dalam beberapa langkah, antara lain:

a. Transmisi *(transmission)*

Merupakan tahap penyampaian pesan, dimana tahap ini merupakan kemampuan membentuk dan menyampaikan ide kepada pihak lain.

b. Penerimaan *(receiving)*

Transmisi tanpa penerimaan bukanlah berkomunikasi, dan penerimaan sekecil apapun memiliki arti penting dalam komunikasi.

c. Pengertian *(understanding)*

Suatu pesan harus dimengerti terlebih dahulu sebelum pesan itu dikomunikasikan, sehingga pengertian ini merupakan bentuk kesesuaian dan kerjasama antara komunikator dengan komunikan.

d. Respons *(respons)*

Respons merupakan langkah akhir dalam komunikasi.

Respons dapat bersifat positif, negatif maupun pasif. Respon positif terjadi ketika komunikan menerima apa yang dingin disampaikan, respons negatif ketika komunikan menolak, dan bersifat pasif ketika komunikan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi pesan sehingga tidak ada respons.

D. Prinsip-prinsip dan Kendala dalam Komunikasi

Agar komunikasi dapat benar-benar mencapai tujuan yang diharapkan, maka harus memperhatikan berbagai aspek. Rohani menguraikan beberapa prinsip yang penting untuk diperhatikan oleh komunikator:

a. Usahakan berkomunikasi secara timbal balik.
b. Ciptakan situasi yang rileks dan komunikatif.
c. Gunakan bahasa yang jelas, menarik dan mudah dipahami.
d. Berbicaralah yang singkat tetapi padat.
e. Berbicaralah yang sesuai dengan kemampuan komunikan, tidak rumit dan tidak berbelit-belit.
f. Berbicaralah pelan-pelan/ tak terlalu cepat.
g. Kontrol dan kendalikan isi pesan yang disampaikan.
h. Tumbuhkan motivasi dan rasa pengabdian serta pengorbanan.

Untuk menciptakan kondisi tersebut menuntut kemampuan komunikator dalam menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Pemimpin sebagai komunikator dalam menjalankan program-program organisasi harus dapat mengetahui dan menyesuaiakan kondisi agar komunikasi dapat menunjang dinamika organisasi yang kondusif. Tujuan komunikasi harus disesuaikan dengan karakter komunikan, isi pesan, lingkungan, waktu dan metode yang dipilih.

Sementara itu, proses komunikasi tidak terlepas dari kendala yang ada.

Kendala-kendala dalam komunikasi dapat dibagi dalam dua hal, yaitu:

a. Kendala yang bersifat teknis

Kendala yang bersifat teknis dapat berupa kurangnya sarana dan prasarana dalam organisasi, penguasaan dari sesorang pemimpin terkait dengan teknis atau metode komunikasi, atau kondisi fisik yang menjadikan kendala dalam komunikasi.

b. Kendala yang bersifat perilaku

Kendala yang bersifat keperilakuan ini termasuk kendala yang sulit dihadapi, karena melibatkan kerpibadian masing-masing individu. Kendala ini mencakup beberapa bentuk:

1) Pandangan yang sifatnya *a priori*.
2) Prasangka yang didasarkan pada emosi.
3) Suasana otoriter.
4) Ketidakmauan untuk berubah, dan
5) Sifat yang ego-sentris.

Sebagai seorang pemimpin yang profesional, maka akan terus berupaya meminimalisir kendala baik yang bersifat teknis maupun kepribadian. Kemampuan berkomunikasi secara baik, akan memacu meningkatkan kinerja organisasi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Rangkuman

1. Komunikasi adalah proses interaksi antara individu atau kelompok dalam menyampaikan informasi serta untuk

mempengaruhi pihak lain. Komunikasi meliputi beberapa komponen, antara lain: Komunikator, Komunikan, Tujuan, *Message* (pesan), *Channel* (saluran), Respons, Situasi.

2. Ruang lingkup jaringan *(network)* komunikasi meliputi dua hal, yaitu; komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas. Sementara jaringan komunikasi informal biasanya sebagai komunikasi alamiah di luar tugas organisasi, bergerak ke segala arah, melewati tingkatan wewenang.
3. Komunikasi memiliki empat fungsi utama, antara lain: pengontrol/ pengawas, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Proses komunikasi dapat dibagi dalam beberapa langkah. *Pertama*, transmisi *(transmission)* merupakan tahap penyampaian pesan. *Kedua*, penerimaan *(receiving),* dimana penerimaan sekecil apapun memiliki arti penting dalam komunikasi. *Ketiga*, pengertian *(understanding),* yaitu suatu pesan harus dimengerti terlebih dahulu sebelum pesan itu dikomunikasikan. Keempat, respons yang merupakan langkah akhir dalam komunikasi.
4. Pemimpin sebagai komunikator dalam menjalankan program-program organisasi harus dapat mengetahui dan menyesuaiakan kondisi agar komunikasi dapat menunjang dinamika ogranisasi yang kondusif. Tujuan komunikasi harus disesuaikan dengan karakter komunikan, isi pesan, lingkungan, waktu dan metode yang dipilih. Proses komunikasi tidak terlepas dari kendala, baik kendala yang bersifat teknis maupun kendala yang bersifat perilaku.

BAB VII

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam membaca, menganalisis dan menentukan langkah/tindakan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses berorganisasi yang membutuhkan keterampilan dalam membaca, menganalisis dan menetapkan keputusan secara tepat. Kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan agar program kerja dapat terus dikembangkan, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Untuk menguraikan secara lengkap tentang arti pengambilan keputusan, perlu terlebih dahulu mengupas tentang arti keputusan itu sendiri. Menurut Devis, keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal tersebut berkaitan

dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan.

Keputusan biasanya sebagai rangkaian tindakan dalam menganalisis sebuah permasalahan. Proses analisis akan berakhir pada kesimpulan, selanjutnya kesimpulan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan sebuah keputusan. Keputusan merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.

Sementara pengambilan keputusan bisanya disebut juga sebagai pembuatan keputusan, dari terjemahan *decision making*. Menurut Koontz dalam kutipan Nimran, pengambilan keputusan "*is defines as selection of a course of action from among alternative*" (didefinisikan sebagai penetapan pilihan langkah atau tindakan dari sejumlah alternatif). Alternatif tersebut dapat berupa kondisi fisik, usaha-usaha kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahun untuk melaksanakan suatu tindakan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menuntut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengambilan keputusan menitikberatkan pada ketepatan dalam menganalisis substansi masalah yang ada dalam lingkup organisasi, dengan melibatkan partisipasi segenap komponen yang terkait di dalamnya. Dalam organisasi manapun, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sebagai tugas terpenting dan terutama bagi seorang pemimpin yang baik.

Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistematis dalam menilai beberapa alternatif, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Baik buruk prestasi seorang pemimpin dalam organisasi, pada dasarnya dinilai dari keberhasilan pengambilan keputusan.

B. Tipe Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena itu, pengambilan keputusan secara logis memiliki tipe yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan dan karakter masalah. Secara umum Herbert Simon telah mengklasifikasikan tipe-tipe pengambilan keputusan ke dalam dua hal, yaitu keputusan terprogram *(programmed decisions)* dan keputusan yang tidak terprogram *(non programmed decisions)*. (Rois, 2003)

a. Keputusan terprogram *(programmed decisions)*.

Keputusan yang terprogram adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin, terstruktur dan cenderung berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan tertulis atau tidak tertulis yang memudahkan pembuat keputusan dalam situasi yang berulang. (Handoko, 2001)

Jika sering terjadi suatu situasi secara khusus, maka biasanya akan digunakan aturan, kebijakan dan prosedur rutin untuk memecahkannya. Pada tingkat tertentu keputusan terprogram akan membatasi kebebasan seorang manajer. Meski demikian masalah-masalah rutin tidak selalu sederhana, keputusan-keputusan yang

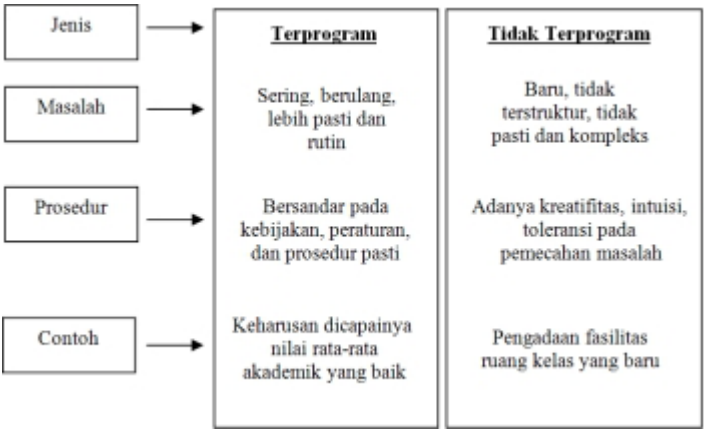
diprogram dapat juga digunakan dalam penanganan masalah yang kompleks dan rumit.

b. Keputusan tidak terprogram *(non programmed decisions)*.

Keputusan dikatakan tidak terprogram apabila keputusan itu baru pertama kali muncul dan tak tersusun *(unstructured)*. Karena sifatnya yang demikian, maka tak ada prosedur yang pasti untuk menangani persoalan- persoalan, karena persoalan yang ada cukup rumit, sangat penting, atau tidak timbul dengan cara yang pasti sama dengan sebelumnya.

Oleh karena itu, bila suatu masalah yang timbul tidak cukup diliput oleh kebijaksanaan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, maka penanganannya harus diselesaikan dengan keputusan yang tidak terprogram. Keputusan ini memerlukan penanganan khusus, pengalaman dan intuisi pemimpin sangat diperlukan untuk memecahkan masalah ini karena belum ada pedoman khusus dalam langkah penanganannya.

Gambar: Tipe Pengambilan Keputusan (Gibson: 1994)



Meskipun kedua klasifikasi tipe pengambilan keputusan ini cukup luas, namun keduanya menunjukkan pentingnya membedakan antara keputusan yang diprogram dankeputusan yang tidak diprogram. Pemimpin dari sebagain besar organisasi menghadapi banyak keputusan yang sudah diprogram dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Keputusan tersebut harus dimanfaatkan tanpa mengeluarkan sumber organisasi yang tidak perlu. Sebaliknya, keputusan tidak terprogram harus diidentifikasi secara sungguh-sungguh.

Dari aspek ruang lingkup, keputusan dapat dibagi menjadi keputusan stratejik dan operasional. Keputusan stratejik lebih memiliki ruang lingkup luas dan berjangka panjang. Menurut Siagian jika suatu strategi dikatakan sebagai rencana berskala besar, berarti proses pengambilan keputusan harus dilaksanakan secara mendasar untuk tujuan masa depan. Sementara keputusan operasional memiliki ruang lingkup yang lebih kecil, seperti dalam lingkup organisasi atau satuan pendidikan tertentu. Setelah tiap tujuan spesifik memiliki dan memilih alteratif pemecahan yang terbaik, maka selanjutnya rencana operasional dilaksanakan untuk mengimplementasikan program tersebut dalam kegiatan nyata di lapangan.

C. Proses Pengambilan Keputusan

Komponen terpenting dalam rangkaian proses pengambilan keputusan ialah usaha pengumpulan informasi, sebagai bahan masukan dalam situasi pengambilan keputusan. Jika diperoleh informasi yang memadai untuk memperoleh rincian alternatif, maka pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih akurat.

Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Ada tiga kekuatan

yang selalu mempengaruhi sesuatu keputusan. Ketiga kekuatan tersebut antara lain: dinamika individu dalam organisasi, dinamika kelompok orang dalam organisasi, serta dinamika lingkungan organisasi. Istilah dinamika menunjukkan bahwa di dunia ini segala sesuatu selalu mengalami perubahan.

Pengambilan keputusan mencakup langkah-langkah yang harus dilaksanakan secara sistematis. Menurut Radford (1984) langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dapat dirinci dalam tiga fase, yaitu: penyelidikan, desain dan pilihan.

a. Penyelidikan *(intellegence)*

Menguraikan persepsi dan perumusan situasi, dalam arti sebagai proses identifikasi tentang situasi keputusan serta definisi dari karakteristik masalah.

b. Desain *(design)*

Fase ini merupakan spesifikasi dari beberapa alternatif yang tersedia. Merupakan proses penyusunan langkah-langkah tindakan yang mungkin diidentifikasi dan diformulasikan secara jelas.

c. Pilihan *(choice)*

Terkait dengan tahap pemilihan tindakan, dimana sebagai langkah lanjut dari analisis beberapa alternatif pilihan. Fase ini merupakan penentuan langkah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Levin (1997) membagi langkah tersebut dalam tiga klasifikasi. *Pertama*, mendaftar semua alternatif yang tersedia sebagai pertimbangan pengambilan keputusan. *Kedua*, mengidentifikasi semua alternatif yang tersedia, pengambilan keputusan harus mendaftar peristiwa mendatang yang mungkin terjadi. Dan *ketiga*, proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada pertimbangan matang, mengacu pada informasi yang relevan. Selain itu, keputusan yang diambil harus mempertimbangkan akibat yang mungkin terjadi. Sebagaimana dikatakan Smedes (1995), apabila kita ingin menganalisis apakah pilihan (keputusan) kita benar adalah dengan cara mempertimbangkan apa yang terjadi sesudahnya. Jika menurut pertimbangan bahwa sesuatu akan membuahkan hasil yang baik, maka pilihan (keputusan) dapat dijalankan.

Sebuah keputusan tidak lebih baik dari menyediakan beberapa kemungkinan. Hal ini menjadi langkah pertama sebagai penentu keputusan yang benar (Rubin,1993). Artinya, setiap pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kemungkinan atau akibat yang akan timbul selanjutnya. Jika akibat cenderung negatif, maka keputusan lebih baik dibatalkan.

Menurut Pidarta (1990), pengambilan keputusan dengan kerangka sebagimana di atas, termasuk pada metode pemecahan masalah *(problem solving)*. Metode tersebut bersifat ilmiah karena alternatif-alternatif pemecahannya dibuat atas dasar data yang tersedia, yang mungkin dapat menyelesaikan masalah tersebut. Keputusan kemudian diuji lagi dalam implementasi.

Mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan metode pemecahan masalah ini, Pidarta (1990) juga membagi dalam enam langkah:

a. Mengidentifikasi masalah.
b. Mengumpulkan informasi/data yang relevan dengan masalah.
c. Membuat alternatif-alternatif pemecahan.
d. Menjelaskan konsekuensi tiap-tiap alternatif.

e. Memilih salah satu alternatif yang terbaik.
f. Mengimplementasikan dan menilai hasilnya.

D. Gaya Pengambilan Keputusan

Pernah diulas sebelumnya tentang gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang juga sangat mempengaruhi gaya dalam pengambilan keputusan. Namun dalam menganalisis gaya pengambilan keputusan dari seorang pemimpin, dirasa penting merujuk konsep yang diajukan oleh psikolog Carl Jung. Ia mengidentifikasi empat fungsi psikologi dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, yaitu *sensing* (penginderaan), *intuiting* (intuisi), *thinking* (pemikiran), dan *feeling* (perasaan).

a. Penginderaan

Dimana dalam menyikapi suatu masalah/ keadaan lebih bersifat realistis dan dengan perspektif obyektif. Fungsi ini menekankan pada fakta yang dapat diverifikasi oleh pengguna panca indera, menyukai rutinitas dan presisi.

b. Intuisi
c. Terkait dengan proses penyikapan masalah dengan pedekatan kemungkinan-kemunginan baru. Lebih menyukai situasi yang unik, tidak menyukai hal yang bersifat rutin, detail dan presisi.
d. Pemikiran

Dalam mencari hubungan sebab akibat lebih bersifat sistematis dan dianalisis secara utuh. Lebih membedakan secara tegas antara yang benar dan salah, sehingga pemikiran ini bertumpu pada proses kognitif.

e. Perasaan

Lebih mempertimbangkan aspek perasaam diri sendiri dan

orang lain sebagai akibat dari perbedaan antara yang baik dan buruk, bernilai tak berbilai. Penilaian ini lebih menekankan pada proses afektif.

Keempat aspek tersebut, menjadi landasan seseorang (pemimpin) dalam proses pengambilan keputusan, yang selanjutnya menjadi kecenderungan gaya seseorang dalam pengambilan keputusan. Secara sederhana uraian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Kerangka Gaya Pengambilan Keputusan

Fungsi Penilaian	**Fungsi Persepsi**	
	Indera (S)	Intuisi (N)
Pemikiran (T)	ST	NT
Perasaan (F)	SF	NF

Keterangan:
ST = Sensing-Thinkingh
NT = Intuiting-Thinking
SF = Sensing-Feeling
NF = Intuiting-Feeling

Rangkuman

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Sementara pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistematis dalam menilai beberapa alternatif, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan

merupakan tindakan yang paling tepat.

Tipe pengambilan keputusan meliputi dua hal, yaitu keputusan terprogram *(programmed decisions)* dan keputusan yang tidak terprogram *(non programmed decisions).* Keputusan terprogram adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin, terstruktur dan cenderung berulang-ulang. Keputusan tidak terprogram biasanya baru pertama kali muncul dan tak tersusun *(unstructured),* sehingga tak ada prosedur yang pasti untuk menanganinya.

Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dapat dirinci dalam tiga fase, yaitu: penyelidikan *(intellegence)*, desain *(design)*, dan pilihan *(choice)*. Selain itu langkah-langkah dalam pengambilan keputusan meliputi:

a. Mengidentifikasi masalah.
b. Mengumpulkan informasi/data yang relevan dengan masalah.
c. Membuat alternatif-alternatif pemecahan.
d. Menjelaskan konsekuensi tiap-tiap alternatif.
e. Memilih salah satu alternatif yang terbaik.
f. Mengimplementasikan dan menilai hasilnya.

Gaya pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. Dalam melihat karakter gaya pengambilan keputusan dapat diidentifikasi dari empat aspek psikologi seseorang, antara lain: *sensing* (penginderaan), *intuiting* (intuisi), *thinking* (pemikiran), dan *feeling* (perasaan)

BAB VIII

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian dan Lingkup Budaya Organisasi

Budaya organisasi seringkali sulit didefinisikan, namun mudah dikenali dan dirasakan ketika melihatnya, ia menjadi bagian integral dalam diri sebuah organisasi. Merujuk pada kata budaya, maka mengandung makna "*the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together*". (Falsafah, ideologi, nilai-nilaiB. anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat).

Dalam perkembangannya, makna budaya masuk pada identitas organisasi, sehingga budaya organisasi dipahami sebagai tata nilai yang dipahami dan yakini bersama dalam kehidupan organisasi. Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi

mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Sementara Wheelen dan Hunger (1986) mendefinisikan budaya organisasi sebagai himpunan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Dari uraian di atas, paling tidak budaya organisasi dapat dilihat dari tiga ciri utama, yaitu: Dipelajari, Dimiliki bersama dan Diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi menggambarkan norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi digali dari sistem nilai bersama, disepakati bersama, kemudian menjadi kerangka acuan dalam membentuk sikap dan perilaku bersama dalam sebuah organisasi. Bahkan dalam organisasi yang cukup kuat peran kepemimpinannya, budaya organisasi menjadi media komunikasi dan legitimasi kewenangan seorang pemimpin.

B. Karakter Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu nilai/makna bersama yang dianut oleh anggota sebagai pembeda organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi berperan penting dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara spesifik, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jatidiri, ikatan organisasi dan sebagai pedoman perilaku anggota. Karena itu budaya organisasi memiliki karakter sebagai identitas sebuah organisasi. Secara umum karakteristik budaya organisasi dapat diidentifikasi dari beberapa hal.

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana para anggota didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, sejauhmana anggota diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis).
3. Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
4. Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang dalam oraganisasi.
5. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan (O'Railly & J. Chatman, 1991).

Ketujuh karakter tersebut saling interdependensi dan mempengaruhi satu sama lain, dan gambaran ini menjadi dasar untuk melihat bagaimana budaya organisasi berlangsung. Budaya organisasi menunjukkan bagaimana anggota mempersepsikan karakter-karakter tersebut dalam sikap dan perilaku. Di samping itu, budaya organisasi juga dipengaruhi bagaimana sikap organisasi dalam menyikapi dan merespon budaya eksternal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi.

C. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi, budaya memiliki sejumlah fungsi penting, antara lain:

1. Budaya memiliki suatu peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota.

Optimalisasi fungsi budaya organisasi akan memberikan implikasi positif dalam membangun kinerja sebuah organisasi. Peran penting budaya dalam organisasi dapat diidentifikasi dalam beberapa hal, *pertama*, akan mambantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota. *Kedua*, dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan organisasi. *Ketiga*, membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial. *Keempat*, menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Pemeliharaan dan pengembangan budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung terciptanya suatu oraganisasi secara efektif. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi dari perilaku para anggota. Budaya organisasi yang dijalankan dengan baik, akan memandu kinerja dan perilaku anggota. Di sisi lain, kejelasan batas atau kriteria organisasi akan mempermudah memantau terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari aturan organisasi.

Budaya organisasi juga dapat menjadikan beban bagi organisasi, sebab budaya organisasi akan membatasi organisasi pada satu nilai. Dengan adanya budaya organisasi, paling tidak

akan memunculkan beberapa dilema.

a. Menjadi penghalang terhadap perubahan.

Budaya organisasi menjadi beban jika nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi. Bila lingkungan mengalami perubahan cepat, budaya organisasi yang telah mengakar tidak lagi tepat.

b. Menjadi penghalang terhadap keanekaragaman.

Budaya yang kuat memberikan tekanan yang cukup besar pada anggota untuk menyesuaikan diri. Mereka membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima, dan hal ini tentunya akan memunculkan dilema. Budaya organisasi yang kuat akan menjadikan beban jika menyingkirkan karakter unik dari masing-masing anggota.

c. Menjadi penghalang kerjasama dengan pihak lain.

Salah satu faktor penghalang kerjasama dengan pihak lain adalah masalah kecocokan. Bila organisasi tidak fleksibel dan mempertahankan matia-matian budayanya, maka akan menjadi kendala dalam membangun kerjasama. Sebab organisasi lain juga memiliki karakter yang mungkin saja berbeda, dan kita sebenarnya pada satu sisi butuh penyesuaian.

D. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, ia dibentuk dan dikembangkan. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Membangun budaya organisasi adalah tugas yang penting,

bahkan bisa dikatakan sebagai tugas yang cukup berat bagi seorang pemimpin. Proses ini memerlukan tenaga, waktu dan pendekatan secara terencana. Secara umum proses awal membangun budaya organisasi dapat diidentifikasi dalam beberapa hal:

1. Seorang pendiri organisasi (biasanya seorang pemimpin) datang dengan ide atau gagasan tentang pengembangan organisasi.
2. Pendiri/pemimpin membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi sama dengan pendiri.
3. Kelompok ini memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat organisasi, dan kebutuhan lain yang relevan.
4. Orang atau pihak lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama, memulai sebuah sejarah bersama.

Sementara dalam membina dan mengembangkan budaya organisasi, pemimpin dapat melakukan serangkaian langkah sebagai berikut:

a. Seleksi pagawai/ anggota secara obyektif.
b. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya: "*the right man in the right place*".
c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
e. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
f. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
g. Pengakuan dan promosi bagi anggota yang berprestasi.

Proses tersebut tentunya bukan ukuran baku melainkan

dapat ditambahkan dengan upaya-upaya yang lain guna mengembangkan budaya organisasi yang konstruktif. Intinya bahwa langkah-langkah harus tersebut dilakukan secara terus-menerus dan konsisten, serta diikuti dengan komitmen pemimpin organisasi

Budaya organisasi harus selalu ditransformasikan dan dikembangkan oleh seorang pemimpin. Proses tansformasi budaya organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: cerita-cerita (seperti sejarah dan pengalaman organisasi), ritual/ upacara (seperti kebiasaan atau tradisi yang sering dilakukan), simbol material (seperti seragam kerja), serta bahasa komunikasi.

Rangkuman

1. Budaya merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Budaya organisasi juga dapat berarti himpunan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
2. Budaya organisasi dapat dilihat dari tiga ciri utama, yaitu: Dipelajari, Dimiliki bersama dan Diwariskan dari generasi ke generasi. Sementara karakteristik budaya organisasi dapat diidentifikasi dari beberapa hal: Inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.
3. Budaya organisasi memberikan implikasi positif dalam membangun kinerja sebuah organisasi. Peran penting budaya

organisasi dapat diidentifikasi dalam beberapa hal, *pertama*, mambantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota. *Kedua*, dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan organisasi. *Ketiga*, membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial. *Keempat*, menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma perilaku yang ada.

4. Budaya organisasi juga dapat menjadikan beban bagi organisasi. *Pertama*, menjadi penghalang terhadap perubahan. *Kedua*, menjadi penghalang terhadap keanekaragaman. *Ketiga,* menjadi penghalang kerjasama dengan pihak lain. Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, ia dibentuk dan dikembangkan. Ia merupakan sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi harus selalu ditransformasikan dan dikembangkan oleh seorang pemimpin

BAB IX

KEPEMIMPINAN DALAM PERILAKU ORGANISASI

A. Pengertian Perilaku Organisasi

Dewasa ini para pemimpin dan manajer mulai mengkaji secara mendalam perilaku organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Perilaku organisasi mencoba menganalisis dinamika individu dan kelompok dalam sebuah organisasi, sehingga akan memunculkan kecenderungan perilaku maupun sebab-sebab humanistik yang mendorongn dan menghambat perkembangan organisasi.

Pengertian perilaku organisasi dibangun dari dua kata dasar: "perilaku" dan "organisasi". Perilaku adalah tindakan-tindakan manusia yang dapat diamati dan diukur. Sementara organisasi berarti satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua atau lebih orang, yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan-tujuan bersama.

Untuk melihat gambaran perilaku manusia misalnya terlihat dari aktivitas: belajar, mengobrol, bekerja, menonton televisi, dan lain-lain. Sementara gambaran sebuah organisasi dapat dilihat dari: sekolah, perusahaan, dinas pemerintahan, dan lain-lain. Perilaku organisasi dapat dilihat dari sejauhmana individu dan kelompok memiliki karakter dan kecenderungan dalam beraktivitas dalam sebuah organisasasi, dimana hal ini merujuk pada kinerja sebuah organisasi.

Secara umum, perilaku organisasi mengandung pengertian sebagai berikut:

"*Organizational behavior is a field of study that investigates the impact of individuals, group, and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improvinganorganization's effectiveness*" (Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi).

1. Perilaku organisasi

merupakan salah satu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal ini menyangkut sebuah kondisi sebagai pengaruh organisasi terhadap manusia maupun pengaruh manusia terhadap organisasi. Secara praktis studi perilaku organisasi berupaya untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2. Kontribusi Ilmu Lain dalam Perkembangan Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dipengaruhi oleh ilmu-ilmu lain, antara lain: psikologi, sosiologi, antropologi dan ilmu politik. Secara singkat kontribusi ilmu-ilmu lain tersebut dalam mempengaruhi perkembangan perilaku organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang berkenaan dengan usaha mengukur, menjelaskan dan terkadang mengubah perilaku manusia. Ilmu psikologi memberikan sumbangsih terhadap perilaku organisasi dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikolgi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

Kontribusi nyata yang diberikan ilmu psikologi dalam memahami dan membina perilaku organisasi adalah pendekatan kepribadian individu maupun kelompok, misalnya dengan model konseling. Ilmu psikologi dalam perilaku organisasi misalnya dipakai dalam menganalisis masalah-masalah: kemalasan kerja, kepribadian individu, kecenderungan minat dan bakat, analisis tindak amoral, dan sebagainya.

b. Sosiologi

Sosiologi lebih mempelajari sistem sosial dimana individu memainkan perannya dalam sebuah organisasi, dalam hal ini sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan manusia yang lain. Sosiologi memberikan kontribusi cukup besar dalam

kaitannya dengan perilaku organisasi, terutama terakait dengan dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, birokrasi, komunikasi maupun pola *humans relation* dalam organisasi.

c. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut budaya. Cara berperilaku adalah fungsi dari kebudayaan, dan hal ini sebagai salah satu contoh kontribusi antropologi sosial terhadap perilaku organisasi. Secara spesifik, perbedaan fundamental dalam nilai, sikap dan norma tentang perilaku yang dapat diterima mempengaruhi cara orang bertindak, sehingga hal ini sebagai pembeda perilaku organisasi satu dengan lainnya.

d. Ilmu Politik.

Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Ilmu politik cukup besar memberikan kontribusi dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Pengaruh paradigma politik dalam perilaku organisasi dapat dilihat dari: proses mempengaruhi, struktur konflik, alokasi wewenang, atau manipulasi kekuasaan.

Sebagai disiplin ilmu terapan, perilaku organisasi memiliki hubungan erat serta sangat dipengaruhi oleh keberadaan ilmu-ilmu yang lain tersebut. Untuk melihat secara komprehensif perilaku individu dan perilaku kelompok dalam sebuah organisasi, disiplin ilmu lain menjadi dasar pijak yang cukup penting dalam proses

analisis, diantaranya adalah ilmu psikologi, sosiologi, antropologi dan politik.

B. Tujuan dalam Memahami Perilaku Organisasi

Mengkaji dan memahami perilaku organisasi memiliki tujuan tertentu, disamping akan memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi seorang pemimpin. Menurut Nimran (1999) tujuan dan fungsi dalam memahami perilaku organisasi meliputi tiga hal antara lain: prediksi, eksplanasi dan pengendalian perilaku dalam organisasi.

1. Prediksi

Kemampuan memprediksi perilaku orang lain merupakan hal penting dalam kehidupan kita, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pola hubungan *(humans relation)* akan lebih mudah bila seseorang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi saat-saat dimana orang lain akan marah, termotivasi, atau menyajung kita. Dalam konteks organisasi, akan menunjang kemampuan memprediksi terhadap perilaku anggota yang mendukung pekerjaan lebih produktif, keefektifan pengambilan keputusan, senang dengan pekerjaannya atau sikap indisipliner anggota.

2. Eksplanasi

Eksplanasi berfungsi untuk menjelaskan terhadap berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Eksplanasi berbeda dengan prediksi, kalau prediksi terkait dengan persoalan-persoalan yang mungkin terjadi di masa mendatang, sementara eksplanasi dihadapkan pada persoalan mengapa, misalnya pekerja kurang produktif, kurang puas, malas, menurun kinerjanya, dan sebagainya. Eksplanasi memiliki peran penting dalam

mengidentifikasi problem-problem
perilaku individu maupun kepompok dalam sebuah organisasi.

3. Pengendalian

Pengendalian dimaksudkan untuk mengontrol dan mengarahkan perilaku anggota ke arah yang positif, yakni perilaku yang menunjang pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Kemampuan memprediksi dan menjelankan problem secara baik, selanjutnya harus diimbangi dengan proses pengendalian terhadap perilaku anggota sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Ketiga hal tersebut (prediksi, eksplanasi dan pengendalian) merupakan proses yang saling terkait dan saing mempengaruhi satu sama lain. Ketiganya juga memiliki peran penting dalam menganalisis serta menentukan langkah strategis dalam mengorganisasikan perilaku individu maupun perilaku kelompok dalam sebuah organisasi.

4. Peran Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu, maka sangat diperlukan kemampuan dalam menganalisis perilaku manusia. Pemimpin berperan penting bahkan harus memiliki kemampuan dalam memprediksi, menjelaskan serta mengendalikan perilaku organisasi.

Ketidakmampuan seorang pemimpin dalam memetakan atau menganalisis perilaku organisasi akan menghambat kinerja organisasi. Dalam hal ini pemimpin tidak mampu memprediksi dan menjelaskan masalah-masalah yang dihadapai anggota,

sehingga keputusan yang diambil dalam juga tidak tepat sasaran. Pemahaman terhadap perilaku organisasi membutuhkan beberapa kerangka pendekatan, baik dari aspek psikologis, sosiologis, antropologis maupun politik.

Pemimpin memiliki berbagai peran penting dalam mengendalikan perilaku organisasi, dan kesemuanya dapat dirangkum menjadi tiga aspek peran. *Pertama*, peran antar pribadi, yakni peran seorang pemimpin dalam menjalin hubungan kemitraan baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. *Kedua*, peran informasi, dalam hal ini pemimpin harus mampu bertindak sebagai agen penyalur informasi, dalam arti menyerap informasi dari luar untuk disampaikan kepada anggota maupun mensosialisasikan perkembangan organisasi kepada pihak lain. *Ketiga*, peran keputusan, yakni pemimpin harus dapat berperan dalam mengambil keputusan organisasi secara tepat dan berkualitas.

Pemimpin dituntut memiliki keterampilan-keterampilan penunjang dalam memahami dan mengendalikan perilaku organisasi. Keterampilan-keterampilan tersebut antara lain:

1. Keterampilan teknis
   Keterampilan ini merupakan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialis.
2. Keterampilan manusiawi
   Yakni kemampuan untuk bekerjasama, memahami atau memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.
3. Keterampilan konseptual
   Kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, seperti rencana strategis dalam pengambilan keputusan.
   Untuk dapat memahami dan mengontrol perilaku

organisasi, pemimpin harus memiliki dan dapat menerapkan keterampilan (teknis, manusiawi dan konseptual) tersebut secara menyeluruh dan berkesinambungan dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia.

Rangkuman

1. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi. perilaku organisasi berupaya untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
2. Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dipengaruhi oleh ilmu-ilmu lain, antara lain: psikologi, sosiologi, antropologi dan ilmu politik. Perilaku organisasi memiliki hubungan erat serta sangat dipengaruhi oleh keberadaan ilmu-ilmu yang lain tersebut yakni menjadi dasar pijak yang cukup penting dalam proses analisis perilaku organisasi.
3. Tujuan dan fungsi memahami perilaku organisasi meliputi tiga hal, yaitu: prediksi, eksplanasi dan pengendalian perilaku dalam organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengendalikan perilaku organisasi: *pertama*, peran antar pribadi, yakni peran pemimpin dalam menjalin hubungan kemitraan dengan pihak lain. *Kedua*, peran informasi, pemimpin harus mampu bertindak sebagai agen penyalur informasi baik ke luar maupun ke dalam. *Ketiga*, peran

keputusan, yakni pemimpin harus dapat berperan dalam mengambil keputusan organisasi secara tepat dan berkualitas.

4. Karena itu, pemimpin dituntut memiliki keterampilan-keterampilan dalam memahami dan mengendalikan perilaku organisasi. *Pertama,* keterampilan teknis, merupakan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialis. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yakni kemampuan untuk bekerjasama, memahami atau memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. *Ketiga*, keterampilan konseptual, yakni kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, seperti rencana strategis dalam pengambilan keputusan.

BAB X

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi *(organization development)* memiliki hubungan erat dengan perilaku organisasi, sebagai aplikasi ilmu pengetahuan perilaku yang sistematik, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi bukanlah konsep tunggal yang mudah didefinisikan, ia merupakan suatu kumpulan intervensi perubahan-terencana yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis, yang berupaya memperbaiki keefektivan organisasi dan kesejahteraan karyawannya.

Pengembangan organisasi juga dapat diartikan sebagai usaha terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan menggunakan metode-metode refleksif dan analisis diri. Pengembangan organisasi

berkaitan dengan aspek-aspek terapan perilaku organisasi, terutama bersangkutan dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi-organisasi kompleks. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dan peningkatan prestasinya merupakan sasaran utama dari upaya-upaya pengembangan organisasi.

B. Konsep pengembangan organisasi

mulai dikenal pada tahun 1950-an dan 1960-an yang dimaksudkan untuk merubah seluruh bagian organisasi dalam rangka memberikan respon yang lebih humanis, lebih efektif dan lebih baik untuk menjadi organisasi pembelajar dan memperbaiki diri. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi dan efektivitas. Pengembangan organisasi berupaya mencari perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur dan praktik-praktik dalam organisasi untuk dapat menyesuaikan lebih baik dalam kompetisi dan perubahan organisasi. Dengan pendekatan perilaku organisasi, akan mempermudah analisis kerjasama, konflik, atau komunikasi, sehingga upaya pengembangan organisasi akan lebih mudah dirumuskan dan dilaksanakan

1. Dasar-dasar Pengembangan Organisasi

Merujuk pada pengertian di atas, dasar pengembangan organisasi mencakup proses pengembangan sistem, metode reflektif dan analisis diri, serta usaha terencana dan berkelanjutan. Pengembangan organisasi mencakup rangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dan sorotan

pada hubungan antar kelompok dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural.

Proses pengembangan organisasi merujuk pada beberapa nilai yang ingin diaktualisasikan, antara lain:

a. Penghargaan pada orang lain/individu.
   Individu dipersepsikan untuk bertanggung jawab, teliti, dan punya perhatian. Hendaknya mereka diperlakukan secara layak dan hormat.
b. Percaya dan mendukung.
   Organisasi yang efektif dan sehat dicirikan oleh kepercayaan, otentitas, keterbukaan, dan adanya iklim mendukung.
c. Kenyamanan kekuasaan.
   Organisasi yang efektif akan mengurangi tekanan pada wewenang dan kontrol hirarkis.
d. Konfrontasi.
   Seharusnya masalah-masalah tidak disembunyikan, hendaknya masalah dihadapi secara terbuka.
e. Partisipasi.
   Orang yang semakin terlibat dalam keputusan-keputusan perubahan organisasi, maka mereka semakin setia dan berpartisipasi dalam pelaksanaan keputusan tersebut.

2. Pengembangan organisasi juga mendasarkan pada beberapa asumsi. Secara umum asumsi pengembangan organisasi digambarkan oleh Rivai sebagai berikut:

ASUMSI	INDIKATOR
1. Individu	a. Orang ingin tumbuh dan matang b. Karyawan memiliki banyak hal untuk ditawarkan yang saat ini belum tera pakai dalam pekerjaan (seperti energi dan kreativitas) c. Sebagian besar karyawan menginginkan keb sempatan untuk menyumbangkan kemam-puannya.
2. Kelompok	a. Kelompok dan tim adalah amat penting dalam keberhasilan organisasi. b. Kelompok memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu. c. Peran yang kompleks yang dimainkan dalam kelompok memerlukan pengem-bangan keterampilan.
3. Organisasi	a. Kontrol, kebijakan, dan aturan yang ber-lebihan bisa merusak organisasi. b. Konflik dapat dimanfaatkan asalkan disalk urkan secara tepat. c. Tujuan individu dan organisasi dapat disesuaikan/ dicocokkan.

C. Strategi Pengembangan Organisasi

Strategi pengembangan organisasi merupakan pendekatan atau cara yang digunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau dalam melaksanakan perubahan-perubahan. Nimran menjabarkan lima kerangka teknik dalam pengembangan organisasi, antara lain:

1. Latihan Kepekaan (Sensitivity Training)

Merupakan teknik yang dikembangkan berdasarkan konsep-konsep dinamika kelompok. Latihan ini menekankan pada aspek pengembangan pribadi, atau cara untuk menjadi anggota kelompok yang efektif, atau menekankan keduanya. Tujuan secara umum dari *Sensitivity Training* ini adalah peserta diarahkan oleh instruktur yang ahli dan terlatih untuk meningkatkan kepekaan dan keterampilan penanganan hubungan-hubungan antar pribadi.

2. Kisi Pengembangan Organisasi

Kisi pengembangan organisasi atau *Grid Training* juga diarahkan untuk mencapai tingkat perhatian yang maksimum baik pada kinerja organisasi. Paling tidak ada enam tahapan kisi pengembangan organisasi, yaitu:

a. Latihan laboratorium-seminar
b. Pengembangan tim
c. Pengembangan antar kelompok
d. Penetapan tujuan organisasional
e. Pencapaian tujuan
f. Stabilisasi

Implementasi enam langkah *Grid Training* tersebut mungkin memakan waktu beberapa tahun, tetapi dalam berbagai kasus bisa juga bisa dipadatkan menjadi periode yang lebih pendek.

3. Survey Umpan Balik

Selain latihan laboratorium (latihan kepekaan dan kisi), teknik lain dalam pengembangan organisasi berasal dari riset survey dan umpan balik data. Pendekatan survey umpan balik memiliki satuan analisis (yaitu: kelompk kerja, bagian, atau organisasi

secara keseluruhan) dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) dan kadang dilengkapi dengan berbagai observasi dan wawancara. Data survey ini digunakan untuk analisis masalah-masalah dan pengembangan rencana-rencana kegiatan tertentu untuk memecahkan berbagai masalah organisasi yang ada.

4. Konsultasi Proses

Konsultasi proses *(process consultation)* berkaitan dengan proses yang diambil dalam suatu kelompok atau antar kelompok dan peranan konsultan. Dalam pendekatan ini, konsultan dari luar organisasi membantu kliennya untuk memahami, mengerti dan melaksanakan proses yang terjadi dalam lingkungan klien. Asumsi yang mendasari adalah bahwa konsultasi proses dapat secara efektif membantu mendiagnosa dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi.

5. Pembentukan Tim

Pembentukan tim *(tim building)* merupakan salah satu pendekatan yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas berbagai macam tim dalam organisasi, yang dapat diterapkan baik antar pribadi maupun kelompok. Proses pembentukan tim terdiri dari:

a. Pencarian *(unfreezing)*
   Bertujuan membuat tim sadar akan perlunya perubahan. Iklim keterbukaan dan saling percaya dikembangkan agar kelompok siap menghadapi perubahan.
b. Perubahan *(changing)*
   Pada tahap ini, tim melakukan diagnosis tentang posisi mereka sekarang dan mengembangkan berbagai rencana kegiatan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

c. Pembekuan ulang *(refreezing)*
   Setelah rencana dilaksanakan dan evaluasi dibuat, tim mulai menstabilkannya menjadi pelaksanaan kerja yang lebih efektif.

D. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan pendekatan situasional untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, pemimpin memegang peran penting dalam proses pengembangan organisasi, sebab pemimpin sebagai pemegang kendali kebijakan organisasi. Secara umum peran pemimpin dalam pengembangan organisasi mencakup:

1. Pengenalan masalah
   Pemimpin harus mampu mengetahui dan memahami problem organisasi, seperti: konflik antar unit organisasi, semangat kerja rendah, biaya operasional yang terus meningkat.
2. Melakukan diagnosis awal
   Pemimpin, biasanya dibantu oleh konsultan, menentukan hakekat permasalahan organisasi untuk melakukan pendekatan pengembangan organisasi yang dianggap paling berhasil, dan untuk meyakinkan adanya dukungan penuh dari berbagai pihak.
3. Pengumpulan data dan informasi
   Bisa dilakukan melalui survey lapangan, baik dengan cara interview atau observasi. Data/informasi yang perlu dikumpulkan terkait dengan faktor-faktor apa saja yang mendukung efektivitas kerja, penghambat efektivitas kerja, dan perubahan yang diharapkan oleh organisasi.

4. Pengembangan strategi perubahan
   Pemimpin bersama pihak yang berkompeten mengemukakan rumusan sebagai alternatif dalam pemberian rekomendasi perubahan. Perencanaan pengembangan harus disertai petunjuk untuk memudahkan pelaksanaan, serta dilengkapi dengan penaggung jawab dan waktu pelaksanaan.
5. Intervensi
   Merupakan langkah dari pemimpin yang menyangkut suatu perubahan atas dasar rekomendasi yang diperoleh sebelumnya melalui pengembangan strategi. Bentuknya bisa berupa perubahan struktur organisasi, pembentukan tim untuk meningkatkan semangat anggota atau tim yang bertanggung jawab menerapkan program manajemen pembiayaan organisasi.
6. Evaluasi dan tindak lanjut
   Dilakukan setelah beberapa perubahan (intervensi) dilaksanakan, dimana sebagai proses evaluasi dari upaya pengembangan organisasi dan pengembangan program tambahan sebagai upaya pembenahan program yang ada.
7. Dalam proses tersebut, pemimpin harus selalu terlibat dan terus melakukan perubahan sebagai inovasi pengembangan organisasi yang lebih baik. Tentunya upaya tersebut harus ditopang dengan koordinasi dan kerjasama yang baik dengan seluruh komponen organisasi.

Rangkuman

1. Pengembangan organisasi *(organization development)* memiliki hubungan erat dengan perilaku organisasi, sebagai aplikasi ilmu pengetahuan perilaku yang sistematik, terpadu

dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi merupakan suatu kumpulan intervensi perubahan-terencana yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawannya.

2. Pengembangan organisasi mencakup rangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dan sorotan pada hubungan antar kelompok dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. Proses pengembangan organisasi merujuk pada beberapa nilai, antara lain: penghargaan pada individu, percaya dan mendukung, kenyamanan kekuasaan, konfrontasi, dan partisipasi.
3. Strategi/teknik pengembangan organisasi merupakan pendekatan atau cara yang digunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau dalam melaksanakan perubahan-perubahan, yang meliputi: latihan kepekaan *(sensitivity training),* kisi pengembangan organisasi, survey umpan balik, konsultasi proses, dan pembentukan tim.
4. Peran pemimpin dalam pengembangan organisasi mencakup:
   a. Pengenalan masalah
   b. Melakukan diagnosis awal
   c. Pengumpulan data dan informasi
   d. Pengembangan strategi perubahan
   e. Intervensi
   f. Evaluasi dan tindak lanjut
5. Dalam proses tersebut, pemimpin harus selalu terlibat dan terus melakukan perubahan sebagai inovasi pengembangan organisasi yang lebih baik.

BAB XI

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM HUBUNGAN MASYARAKAT

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Humas.

Sekolah (lembaga pendidikan) merupakan bagian dari sistem sosial, sehingga keberadaan sekolah tidak bisa terlepas dari pengaruh dan interaksi dengan masyarakat. Sekolah berperan penting dalam membangun kesadaran, mendidik dan merubah masyarakat secara positif, sementara masyarakat juga memiliki peran strategis dalam mempengaruhi, mendorong serta mengendalikan proses pendidikan.

Hubungan masyarakat (humas) merupakan aspek terpenting dalam mengembangkan manajemen pendidikan, terutama manajemen sekolah. Kindred Leslie dalam bukunya *School Public Relations* mengemukakan bahwa:

School public relations is a process of communication between the school and community for purpose of the increasing citizen understanding

of educational needs and practices and encouraging intelegent citizen interest and coorperation in the work of improving the school. (Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses kemunikasi antara sekolah dan masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan dari praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dalam rangka usaha memperbaiki sekolah).

Pengembangan hubungan antara sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif dan kerjasama antara orang tua atau masyarakat dalam kegiatan sekolah (pendidikan). Berdasarkan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan kognitif para siswa sangat ditentukan oleh:

a. Pengaruh yang sangat kuat dari dorongan keluarga dan masyarakat.
b. Sikap dan kehidupan rumah tangga dan keluarga.
c. Sikap positif dari para siswa terhadap keluarga dan rumah tangga.
d. Peranan orang tua sebagai pengembangan yang menunjukkan sikap positif terhadap sekolah dan pendidikan.

Kemitraan yang dinamis antara sekolah dan masyarakat akan memperbaiki efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di masyarakat secara keseluruhan. Lembaga pendidikan yang hidup dan ditopang oleh budaya masyarakat yang baik juga akan berpengaruh baik terhadap kualitas pendidikan di sekitarnya.

B. Prinsip dan Model Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Pemahaman tentang hubungan masyarakat tersebut dapat diidentifikasi dalam dua hal. *Pertama*, kepentingan sekolah,

yakni proses penyampaian informasi sekolah kepada masyarakat sehingga masyarakat memiliki pemahaman dan pandangan tentang keberadaan sekolah. *Kedua*, kepentingan masyarakat, dimana masyarakat dapat mengambil manfaat dan menyerap hasil pemikiran dan perkembangan keilmuan yang berguna bagi masyarakat.

Menurut landasan pengembangan hubungan masyarakat didasarkan pada beberapa asumsi:

1. Siswa merupakan bagian yang paling penting di lingkungan sekolah.
2. Program hubungan sekolah dan masyarakat yang efektif memerlukan kerjasama yang dekat dengan orang tua.
3. Para staf sekolah perlu mempergunakan sumber-sumber pendidikan yang tersedia dalam masyarakat.
4. Anggota staf sekolah harus mengembangkan konsep tentang masyarakat.
5. Program hubungan antara sekolah dengan masyarakat melibatkan lebih banyak menggunakan media komunikasi secara efektif.
6. Banyaknya kelompok manusia yang berbeda memiliki sedikit hubungan langsung dengan sekolah.
7. Manfaat perubahan pembelajaran atau organisasi harus dibuat secara jelas dan nyata bagi individu dan kelompok yang berbeda di masyarakat.
8. Sekolah sebagai bagian dari masyarakt, maka perlu dicari tujuan, prioritas, kebijaksanaan dan program-program sekolah yang relevan.

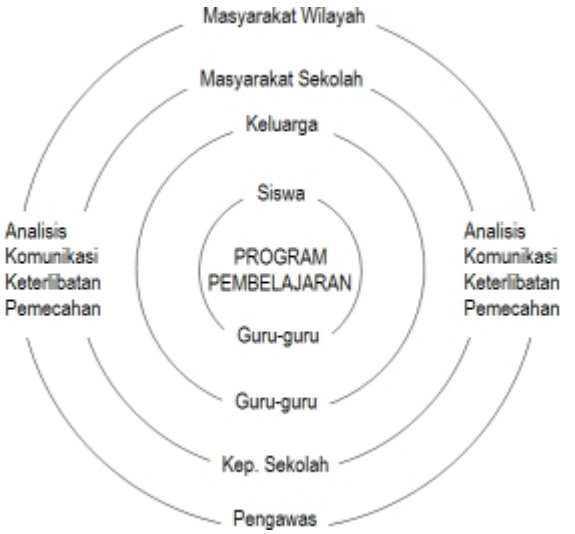
Untuk membangun asumsi positif terkait dengan hubungan antara sekolah dengan masyarakat, perlu dilandasi beberapa

prinsip:

a. Keterpaduan *(integrating)*
   Hubungan antara kepala sekolah, guru, orang tua dan masyarakat merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan bersama.
b. Berkesinambungan *(continuiting)*
   Proses hubungan tersebut berkembang terus menerus dan saling mendukung satu sama lain.
c. Menyeluruh *(coverage)*
   Bahwa hubungan antara sekolah dan masyarakat menyangkut berbagai aspek kehidupan yang relevan dengan konteks pendidikan.
d. Sederhana *(simplicity)*
   Informasi yang diberikan kedua belah pihak harus sederhana, jelas, dan mudah dipahami sehingga mempermudah proses pengambilan keputusan.
e. Konstuktif *(constructiveness)*
   Artinya informasi yang diberikan harus memiliki nilai positif bagi pengembangan kualitas pendidikan di sekolah.
f. Kesesuaian *(adaptability)*
   Program yang dijalankan harus sesuai dengan keadaan, kebutuhan dan kemampuan masyarakat maupun sekolah.
g. Luwes *(flexibility).*
   Dalam arti program yang sewaktu-waktu mampu menerima perubahan yang terjadi.

Terkait dengan hubungan efektif antara sekolah dan masyarakat, Wahjosumidjo (1999) menggambarkan tentang pola interaksi dari berbagai komponen. Komponen sekolah mencakup keberadaan guru, kepala sekolah dan pengawas pendidikan. Di

sektor masyarakat terkait dengan keberadaan siswa, keluarga, masyarakat sekolah dan masyarakat di tingkat wilayah tertentu. Kedua bagian terebut saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan bersama. Hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat digambarkan sebagai berikut:



C. Komite Sekolah dan Upaya Pengembangan Humas

Hubungan sekolah dan masyarakat memegang peran strategis dalam menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Th. 2003 pasal 54 menyebutkan bahwa: peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.

Selain itu, pada pasal 56 juga disebutkan bahwa: masyarakat

berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah. Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Keberadaan komite sekolah (tingkat sekolah) dan dewan pendidikan (tingkat kabupaten/kota/propinsi) menjadi lembaga yang dibentuk untuk meningkatkan peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan yang selama ini dinilai minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya lebih bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan *(stake-holder)*.

Pembentukan komite sekolah, termasuk dewan pendidikan, ditetapkan dalam Keputusan Mendiknas No.044/U/2002. Komite sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga lainnya. Pembentukan komite sekolah di tingkat satuan pendidikan bertujuan untuk

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan pendidikan.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif

dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan

3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Sementara peran yang dimiliki komite sekolah mencakup empat hal, antara lain:

a. Sebagai badan pertimbangan *(advisory agency)*.

Komite Sekolah berperan dalam mengidentifikasi berbagai potensi sumber daya pendidikan yang ada di masyarakat, serta memberikan pertimbangan mengenai sumber daya pendidikan yang ada dalam masyarakat yang dapat diperbantukan kepada sekolah.

b. Sebagai badan pendukung *(supporting agency)*

Komite sekolah berfungsi memfasilitasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, tentu komite sekolah akan memberdayakan bantuan sarana dan prasarana yang diperlukan di sekolah melalui sumber daya yang ada pada masyarakat.

c. Sebagai badan pengontrol *(controlling agency)*.

Komite sekolah juga dapat melakukan fungsi dalam melakukan kontrol terhadap proses pengambilan keputusan dan perencanaan pendidikan di sekolah, termasuk kualitas kebijakan yang ada.

d. Sebagai mediator *(mediator agency)*

Komite sekolah menjadi penghubung antara sekolah dengan masyarakat, atau antara sekolah dengan Dinas Pendidikan. Bagi komite sekolah, peran yang harus dijalankan sebagai mediator adalah memberdayakan sumber daya yang ada pada orang tua bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah.

D. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas

Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orangtua dan masyarakat, menciptakan suasa kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. Karena itulah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu untuk terus memberdayakan berbagai sumber daya yang ada guna mengembangkan kerjasama dengan masyarakat dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan.

Paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mengandung makna sebagai manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat, sehingga semua kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama, untuk mencapai keberhasilan bersama. Tanpa adanya kepemimpinan yang partisipatif, maka tujuan membangun kerjasama antara sekolah dan masyarakat juga tidak akan terlaksana.

Terkait dengan pengembangan hubungan sekolah dan masyarakat, barangkali kepemimpinan pendidikan, terutama kepala sekolah, perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional-demokratis, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai *(values system)* yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, dan masyarakat) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Menurut Luthans (1995) ciri kepemimpinan transformasional-demokratis adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan).
2. Memiliki sifat pemberani
3. Mempercayai orang lain
4. Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan kelompok tertentu).
5. Meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu
7. Memiliki visi ke depan.

Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu membangun pola kepemimpinan *buttom up* bukan *top down*, artinya harus membangun partisipasi serta komunikasi yang baik dengan semua *stake holders* pendidikan. Kepala sekolah harus membina kerjasama secara positif dengan komite sekolah maupun dengan masyarakat secara umum.

Komite sekolah bukan lagi BP3, apalagi kepanjangan tangan sekolah untuk mengeruk keuntungan dari masyarakat, tanpa diimbangi dengan kesepakatan dan mekanisme akuntabilitas publik yang jelas. Hubungan yang terjalin mestinya bukan hanya hubungan secara struktural tetapi hubungan secara kultural yang konstruktif. Pemimpin (kepala sekolah) bertanggung jawab untuk membina kerjasama dengan masyarakat dalam rangka mendukung program-program sekolah.

Rangkuman

1. Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses kemunikasi antara sekolah dan masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan dari praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dalam rangka usaha memperbaiki sekolah. Kemitraan yang dinamis antara sekolah dan masyarakat akan memperbaiki efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di masyarakat secara keseluruhan.
2. Prinsip-prinsip dalam mebangun hubungan masyarakat antara lain:
   a. *Keterpaduan (integrating)*
   b. *Berkesinambungan (continuiting)*
   c. *Menyeluruh (coverage)*
   d. *Sederhana (simplicity)*
   e. *Konstuktif (constructiveness)*
   f. *Kesesuaian (adaptability*
   g. *Luwes (flexibility)*.
3. Komite sekolah sebagai wadah pengembangan hubungan antara sekolah dengan masyarakat berperan sebagai: badan pertimbangan *(advisory agency),* badan pendukung *(supporting agency),* badan pengontrol *(controlling agency),* dan mediator *(mediator agency)*.
4. Dalam hal ini, kepemimpinan pendidikan, terutama kepala sekolah, perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional-demokratis, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya

kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai *(values system)* yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah

BAB XII

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PADA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Sebelumnya telah dikupas tentang peran kepemimpinan pendidikan dalam membangun hubungan masyarakat, dimana partisipasi masyarakat memiliki kesempatan yang cukup besar dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi proses pendidikan di sekolah. Dalam konteks ini, hubungan timbal balik yang saling mendukung merupakan prasyarat utama yang mesti dimiliki dalam implementasi MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).

Melalui MBS sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaannya guna meningkatkan kualitas dan efisiensi pendidikan.Meskipun demikian, otonomi pendidikan dalam konteks MBS harus dilakukan dengan selalu mengacu pada akuntabilitas terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun pemerintah pusat dan daerah

A. Tinjauan Global tentang MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)

Di berbagai negara, reformasi pendidikan dimulai pada dekade 1980-an, banyak sekolah di Amerika Serikat, Kanada, dan Australia yang berhasil menerapkan desentralisasi pendidikan dengan model MBS. Melalui MBS, sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah.

Penerapan MBS di Indonenia tidak terlepas dari arus reformasi 1998 yang selanjutnya melahirkan desentralisasi dan otonomi daerah dengan dasar hukum UU No. 22/1999 (sekarang UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah). Pendidikan merupakan salah satu bidang yang didesentralisasikan, dan MBS merupakan alternatif yang dipilih untuk membantu membenahi sistem pengelolaan pendidikan di Indonesia, terutama pola manajemen pada tingkat lokal sekolah.

Pengertian tentang MBS telah banyak diberikan oleh para pakar pendidikan, salah satunya adalah definisi yang diberikan oleh Malen sebagai berikut:

Manajemen Berbasis Sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang (Duhou: 2002).

MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang

memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah, melalui pelibatan masyarakat, dalam kerangka kebijakan nasional. MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik.

Secara umum, tujuan dari model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara lain:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Paradigma MBS beranggapan bahwa, satu-satunya jalan masuk yang terdekat menuju peningkatan mutu dan relevansi adalah demokratisasi, partisipasi, dan akuntabilitas pendidikan. Kepala sekolah, guru, dan masyarakat adalah pelaku utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga segala keputusan mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkatan mikro harus dihasilkan dari interaksi dari ketiga pihak tersebut. Masyarakat adalah *stakeholders* pendidikan yang memiliki kepentingan akan berhasilan pendidikan di sekola.

B. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)

Beberapa aspek yang menjadi kewenangan sekolah dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara lain:

1. Perencanaan dan Evaluasi.

Tiap sekolah memiliki kewenangan untuk merencanakan sesuai dengan kebutuhan, selain itu sekolah juga memiliki kewenangan melakukan evaluasi internal terhadap proses dan hasil program sekolah.

2. Pengelolaan Kurikulum.

Daerah terutama sekolah diberi kewenangan memperkaya, memperdalam dan memodifikasi namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar.

Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik pembelajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru serta situasi dan kondisi sekolah.

4. Pengelolaan Ketenagaan.

Proses pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, rekrutmen hingga avaluasi menjadi kewenangan sekolah, kecuali pengupahan pegawai negeri sipil yang menjadi tanggung jawab pemerintah.

5. Pengelolaan Fasilitas.

Pada dasaranya sekolah yang mengetahui kebutuhan riil fasilitas sekolah, sehingga sekolahlah yang harus melakukan proses perencaaan, pengadaan, pemeliharaan hingga pengembangan.

6. Pengelolaan Keuangan.

Sekoloah harus diberi kewenangan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat mendatangkan penghasilan, sehingga sumber

keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah dan wali murid.

7. Pengelolaan Kesiswaan.

Sekolah berkewajiban mengelola manajemen kesiswaan mulai dari tahap penerimaan siswa baru, proses pembelajaran dan pendidikan hingga pengarahan pada jenjang berikutnya.

8. Hubungan dengan Masyarakat.

Hakekat hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan kepedulian dan kepemilikan masyarakat terhadap sekolah, terutama dukungan moril dan finansial.

9. Pengelolaan Iklim Sekolah.

Iklim sekolah yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggarakannya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Sekolah harus memperhatikan berbagai aspek tersebut sebagai kerangka yang harus dikembangkan secara terpadu, dalam hal ini sekolah bertanggung jawab penuh dalam pengelolaannya. Agar tujuan MBS dapat berjalan dengan baik maka perlu memperhatikan beberapa strategi berikut:

a. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu dimilikinya kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil.
b. Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif.
c. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap

kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.

d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan komite sekolah yang aktif.
e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
f. Adanya *guidelines* dari departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.
g. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
h. Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih luas lagi adalah peningkatan pencapaian hasil belajar siswa.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS

Perlu dipahami bahwa MBS bukanlah jaminan secara langsung bagi peningkatan kualitas siswa, MBS hanya sebagai jalan yang menunjukkan arah pengelolaan pendidikan secara lebih efisien dan demokratis. Oswald (1995) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian belum ada yang menunjukkan secara jelas pengaruh penerapan MBS terhadap pencapaian akademik siswa, mengurangi tingkat drop out, meningkatkan tingkat kehadiran siswa, dan meningkatkan kedisiplinan siswa.

MBS justru akan menjadi beban bagi sekolah jika pola ini dipandang sebagai tumpukan tugas yang dilimpahkan ke sekolah. Wohlstetter dan Mohrman (1996) menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS. *Pertama*, sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. *Kedua*, kepala sekolah

bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi *stakeholders. Ketiga*, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. *Keempat*, menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan merupakan motor penggerak dalam penerapan MBS. Karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menerapkan MBS antara lain:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Berkerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Untuk itu kepala sekolah harus memiliki *skill* (keterampilan) khusus dalam penerapan MBS. Kimball Wiles (1996) mendeskripsikan keterampilan kepala sekolah sebagai pembina dan pengelola pendidikan antara lain:

a. Skill in Leadership.

Keterampilan dalam kepemimpinan ini mengharuskan pimpinan sekolah untuk dapat mendorong kepemimpinan di

dalam diri orang lain, sehingga terciptalah kepemimpinan bersama. Keterampilan kepemimpinan berperan menciptakan situasi agar setiap anggota staf tanpa segan-segan ikut serta menyumbangkan pikiran-pikiran yang bermanfaat.

b. Skill in Human Relationship

Kepala sekolah harus membuat langkah-langkah yang positif untuk menciptakan suasana emosional yang sehat di lingkungan sekolah, sehingga tercipta hubungan dan nuansa kekeluargaan antara berbagai komponen, baik guru, staf, siswa maupun dengan otang tua/ masyarakat.

c. Skill in Group Process

Keterampilan ini sebagai alat dalam membangun tim manajemen sekolah, mengembangkan situasi kerjasama, pergeseran pengalaman dan ide-ide baik dalam jabatan maupun dalam pribadi. Kepala sekolah juga harus mengetahui bagaimana peranan kelompok dibangun, bagaimana mereka menentukan keputusan dan mempertanggung- jawabkannya, serta bagaimana mereka mengadakan penilaian dan rencana revisi.

d. Skill in Personnel Administration

Keterampilan dalam mengelola personil ini merupakan tanggung jawab kepala sekolah, terutama dalam menyeleksi, menempatkan, membina dan mengendalikan staf. Pembinaan akan lebih lancar kalau calon anggota staf memenuhi syarat kualifikasi yang diharapkan sekolah.

e. Skill in Evaluation.

Keterampilan penilaian ini bermaksud untuk membantu

pimpinan dalam mengukur keberhasilan tujuan dan program-program sekolah, serta merumuskan langkah tindak lanjut dalam membenahi program sekolah, khususnya dalam mengembangkan MBS.

Rangkuman

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.

Tujuan dari MBS antara lain: *pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan. Beberapa kewenangan sekolah dalam kerangka MBS antara lain: perencanaan dan evaluasi, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, pengelolaan kesiswaan, hubungan dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah.

Karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menerapkan MBS antara lain:

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.
c. Mampu menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.
d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
e. Berkerja dengan tim manajemen.
f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan.

Daftar Pustaka

Amstrong, Michael. 1999. *Seri Pedoman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Terj: Sofyan Cikmat & Haryanto . Jakarta: Elex Media Komputindo.

Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper.

Cahyono, Cheppy Hari, *Psikologi Kepemimpinan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1984

Chamberlain & Kindred, *The Teacher and School Organization*, 3rd ed. New Jersey, Prentice Hall Inc.

Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Berprinsip*, Jakarta: Binapura Aksara.

Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik,* Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Duhou, Ibtisam Abu, *School-Based Management*, Jakarta: Logos, 2002 Fiedler, F.E & Chemers, M.M. 1982. *Improving Leadership Effectiveness:*

The Leader Match Concept, 2nd ed. New York: John Wiley.

Fiedler, Fred E, *Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1967

Gaffar, A. *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*, Padang: Angkasa Raya, 1992

Godard Alain & Vincent Lenhardt. 2000. *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succed*, London: Macmillan Publishers.

Goleman, Daniel. Richard Boyatzis and Annie Mckee, *The New Leader, Transforming The Art Leadership Into The Science of Result*, London: Little Brown, 2002

Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1995. *Behaviour in Organization: Understanding and managing the Human Side of Work*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hardjosoedarmo, Soewarso, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2002

Hunt, J.G. & Hosking, C.A. 1988. *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press.

Indrafachrudi, Soekarto, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983.

Julitriarsa, Djati & John Suprihanto. 1998. *Manajemen Umum*, Yokyakarta: BPFE.

Leigh, Andrew dan Michael Maynard, *Leading Your Team*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2006

Lewis Jr, James. 1974. *School Management by Objective*, New York, Parkers Publisher Company Inc.

Mahdi, Jabal, *Menjadi Pemimpin Efektif dan Berpengaruh,* Jakarta: Syamil Cipta Medi, 2000.

Mintorogo, A. 1997. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: STIA LAN Press.

Mukhtar dan Widodo Supato, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fifamas, 2003

Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah,* Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003

Nawawi, Hadari & M. Martini. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nawawi,HadaridanM.MartiniHadari,*KepemimpinanYangEfektif,*Yo gyakarta: Gadjah Mada Uiversity Press, 2000

Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1993. Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*, Surabaya: CV. Citra Media.

Patton, Patricia. 2002. *EQ-Ketrampilan Kepemimpinan, untuk Melaksanakan Tugas dan Perubahan*, terj: Anita B. Hariyanto, PT. Mitra Media.

Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996

Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2003

Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta; RT.

Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, terj: Hadyana Pudjaatmaka, Jakarta: PT. Perhallindo.

Rohani, Ahmad & Abu Ahmadi, 1991. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.

Rusandi, Achmad R. 1992. *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*, Bandung: Armico.

S, Supriono dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: SIC, 2001

Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Terj: Liana Setiono, Jakarta: Pustaka Binaman Presiondo.

Sahertian, Piet, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.

Siagian, Sondang P. 1993. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: CV. Haji Masagung.

Siagian, Sondang, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT. Toko Buku Gunung Agung, 1997

Soetopo, Hendyat & Wasty Soemanto. 1997. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.

Soetopo, Hendyat dan Wasty Sumanto, *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.

Stogdill, RM. 1990. *Hand Book of Leadership: A Survay of Theory and Research*, 3rd ed, New York: Free Press.

Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.

Syarif, Mustofa, *Administrasi Pesantren*, Jakarta: Paryu Barkah, 1979

Tead, Ordway, *The Art of Leadership*, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1935

Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya,* Jakarta:

Raja Grafindo Persada, 2001.

Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.

Timpe, A.Dale, *Kepemimpinan Seri Manajemen Sumber Daya Mnusia,* Jakarta: Gramedia, 1991

Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Melton Putra. Yukl, Gery. 1994. *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall. Inc.

https://media.neliti.com/media/publications/publications/256490-peran-kepemimpinan-dan-keterlibatan-grou-c831c665.pdf