

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM



Penulis  
**KHOIRUL ANWAR, S.Pd.I, M.Pd**

Institut Agama Islam  
Sunan Kalijogo Malang

**2020**

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM**

**Penulis**

**KHOIRUL ANWAR, S.Pd.I, M.Pd**

**INSTITUT AGAMA ISLAM SUNAN KALIJOGO  
MALANG  
2020**

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM**

## **Penulis**

KHOIRUL ANWAR, M.Pd. I

## **ISBN**

978-623-94210-0-7

## **Editor**

HUFRON, S.Pd., M.Pd.I

## **Layout dan Desain**

GATUT SETIADI, M.Pd

## **Tahun Terbit:**

2020

## **Penerbit:**

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang

## **Redaksi:**

Jl. Keramat, Dusun Gandon Barat, Desa Sukolilo,  
Jabung, Malang, Jawa Timur 65155

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

## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji kita panjatkan kehadirat Ilahi Rabbi, yang telah melimpahkan Rahmat dan Anugerah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan buku "**Kepemimpinan Pendidikan Islam**".

Shalawat serta salam semoga senantiasa Allah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, para sahabat dan orang-orang yang senantiasa istiqomah dijalan beliau, amin.

Buku ini disusun sebagai panduan dalam mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAI Sunan Kalijogo Malang.

Materi yang tersaji dalam buku ini masih bersifat rangkuman dari berbagai sumber dalam menjelaskan konsep kepemimpinan khususnya dalam lembaga pendidikan Islam.

Buku ini kami persembahkan bagi civitas akademika yang diantaranya semua fakultas dan program studi dan semua angkatan, para dosen pengampu mata kuliah, dosen pembimbing akademik, unit-unit kerja dan para pejabat struktural yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing,

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini.

Jazakumullah ahsanal jaza' kami ucapkan kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian buku ini, terutama para pimpinan, yang telah membimbing penyusun dalam pembuatan buku ini. Semoga modul ini dapat bermanfaat bagi kita semua, khususnya para mahasiswa Instiut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang. mudah-mudahan buku ini dapat berfungsi secara efektif sebagaimana mestinya.

Malang, 30 April 2020

Tim Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....	4
BAB 3 .....	12
PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN .....	12
BAB 4 TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN.....	21
BAB 5 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA KELOMPOK.....	28
BAB 6 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK.....	37
BAB 7 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN KOMUNIKASI.....	47
BAB 8 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	58
BAB 9 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI .....	68
BAB 10 KEPEMIMPINAN DALAM PERILAKU ORGANISASI ....	76
BAB 11 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI .....	85
BAB 12 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM HUBUNGAN MASYARAKAT .....	94

<b>BAB 13 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PADA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) .....</b>	<b>105</b>
<b>BAB 14 KEPEMIMPINAN DALAM LINGKUNGAN PENDIDIKAN .....</b>	<b>115</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>120</b>

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya (*style*) adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya (*to lead*) sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan kamuplase (kepura-puraan/keinginan pemimpin) dari kepemimpinannya itu sendiri, karena bagaimanapun pemimpin itu adalah bagian dari anggota organisasi itu sendiri. Adapun pergerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bagaimanapun bukan hanya sebuah simbol atau kedudukan semata.

A *Leader* adalah seorang yang dipandang memiliki kelebihan dari yang lainnya untuk jangka panjang maupun jangka pendek dengan kewenangan dan kekuasaan dalam situasi tertentu. *Leading* adalah kegiatan dimana individu-individu atau kelompok dipandang oleh satu atau lainnya untuk mengarahkan dalam pencapaian tujuan, walaupun tujuan itu merupakan tujuan individu. Dalam konteks memimpin ini banyak diantaranya anggota dari luar organisasi menjadi orang yang mengarahkan kegiatan orang yang ada dalam organisasi (bias). *Leadership* adalah proses yang mengarahkan kemampuan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan orang-orang atau kelompok dalam kondisi tertentu.

- ✓ Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang ketika dia mengarahkan kegiatan-kegiatan dari kelompoknya ke arah pencapaian tujuan (Hemphill & Coons)
- ✓ Kepemimpinan adalah hubungan kerja antara anggota-anggota kelompok dimana pemimpin memperoleh status melalui partisipasi aktif Dan dengan memperlihatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas kerjasama dengan usaha mencapai tujuan (Stogdill)
- ✓ Kepemimpinan adalah cara interaksi dengan orang-orang lain yang merupakan suatu proses sosial yang mencakup tingkah laku pemimpin yang diangkat (Jenings)

- ✓ Kepemimpinan adalah proses mengarahkan aktivitas kelompok yang terorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling)

Sebagai manager sekolah setelah keterampilan-keterampilan itu dikuasai, hal ini perlu diaplikasikan dalam kegiatan-kegiatan: (1) menetapkan visi dan formulasi misi dari sekolah, (2) menetapkan kebijakan dan tujuan yang hendak dicapai, (3) melakukan kegiatan penyusunan program, (4) memperkirakan dan mengalokasikan sumber daya, (5) memodifikasi kebijakan dan perencanaan.

Dalam kerangka pengembangan mutu sekolah yang pengelolaannya berbasis TQM (*Total Quality Management*), sangat jelas bahwa tipe kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dengan memberdayakan orang lain, berpenampilan unggul dan memiliki strategi yang tinggi dalam memenuhi kegiatan kastemernya. Oleh karena itu kepemimpinan yang bermutu tidak hanya berketerampilan yang tinggi saja akan tetapi juga harus memiliki kriteria lainnya seperti visi, strategi dalam berupaya untuk memenuhi keinginan pelanggannya dengan baik.

## **BAB 2**

### **KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **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 mendefinisikan konsep tersebut”.<sup>1</sup> 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 influencing people to cooperaty toward some goal wich they come to fine desirable. (Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerjasama yang mana mereka

---

<sup>1</sup> RM. Stogdill, *Hand Book of Leardership: A Survey of Theory and Reseach*, 3rd Ed (New York: Free Press, 1990). 58

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 ends". (Kepemimpinan adalah seni/kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan).<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> J.G. C.A. Hunt and Hosking, *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership* (New York: Pergamon Press, 1988). 92

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.

## **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.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Gery Yukl, *Leadership in Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994).

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.

### **C. Dimensi-dimensi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai komponen pelaksanaan.

Paling tidak kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain:

1. Tujuan kepemimpinan
2. Individu yang mempengaruhi kelompok/organisasi/lembaga (pemimpin).
3. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi dan digerakkan (yang dipimpin).
4. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan.
5. Situasi berlangsungnya kepemimpinan.<sup>4</sup>

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.

#### **D. Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan dan

---

<sup>4</sup> Ahmad Rohani and Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991). 35

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.<sup>5</sup>

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

---

<sup>5</sup> Stephen R Covey, *Kepemimpinan Berprinsip* (Jakarta: Binapura Aksara, 1997). 28

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.

## BAB 3

### 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 Changers 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).<sup>6</sup>

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

---

<sup>6</sup> F.E Fiedler and M.M Changers, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1982).

kekuasaan (*power influence approach*) serta pendekatan situasional (*situational approach*).

### **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.

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.

## **2. Pendekatan Perilaku (*behavior approach*)**

Pendekatan ini muncul sekitar tahun 1950, ketika peneliti mulai kurang tertarik 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.

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).

### **3. 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 keahlian dalam bidang tertentu. Biasanya *power*/ kewenangan 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.

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

Pendekatan situasional ini pertama kali diperkenalkan oleh Fred Fiedler, yang sering disebut juga dengan *contingency model of leadership 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.

Pendekatan situasional tersebut oleh Fiedler dibagi dalam tiga dimensi:

- a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan
- b. Tingkatan dalam struktur tugas
- c. 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 dari seorang pemimpin cenderung berbeda-beda antar situasi.

Mengingat kepemimpinan dengan pendekatan ini selalu melihat kondisi bawahan yang beragam, maka muncul beberapa kategori tipe kepemimpinan:

- a. *Tipe Instruksi*, Pemimpin dengan tipe ini lebih banyak memberikan perintah dan doktrin sebab kemampuan dan motivasi kerja bawahan sangat rendah.
- b. *Tipe Konsultasi*, Pemimpin dituntut lebih banyak memberikan arahan dan bimbingan sebab kemampuan/skill bawahan rendah, sementara komitmen dan semangat kerja mereka cukup tinggi.
- c. *Tipe Motivasi*, Tipe ini diprioritaskan bagi bawahan yang semangat kerjanya rendah, meskipun kemampuan kerjanya cukup baik.

- d. *Type 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.

Melalui 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.

Melalui 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.

## BAB 4

### TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

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 terpolo dari gaya kepemimpinan yang dimunculkan dari seorang pemimpin.<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> James Lewis Jr, *School Management by Objective* (New York: Parkers Publisher Company Inc, 1974). 39

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 menentukan cara-cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan. Tipe kepemimpinan 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 kebebasan 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.<sup>8</sup>

## **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.

---

<sup>8</sup> Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993).

## BAB 5

### PERAN KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA 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. 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.<sup>9</sup> 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

---

<sup>9</sup> Yukl, *Leadership in Organization*. 78

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.<sup>10</sup>

- 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

---

<sup>10</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: CV. Citra Media, 1999).57

sudah saling mengenal dan mengerti pelaksanaan tugas yang ada.

e. *Adjourning* (pengakhiran)

Merupakan 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 organisasi. 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.

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 maupun 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.

Karakter 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.<sup>11</sup>

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.

---

<sup>11</sup> Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*.

- 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.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Yukl, *Leadership in Organization*.

## BAB 6

### PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK

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.<sup>13</sup>

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.

#### 1. Pengertian dan Ruang Lingkup Konflik

Konflik berarti pertentangan atau ketidakcocokan. Secara umum konflik merupakan

---

<sup>13</sup> Hadari Nawawi and M. Martini, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000). 62

pertentangan, percekocokan yang diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, pemaksaan interpretasi, 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:

- a. *Tujuan*, dimana maksud atau tujuan yang diinginkan ternyata tidak cocok atau bertentangan.
- b. *Kognitif*, dimana muncul ketidakcocokan ide-ide atau pemikiran, dipahami tidak cocok atau berbeda.
- c. *Prosedural*, dimana terdapat perbedaan dalam proses yang digunakan

untuk memutuskan sesuatu yang dirasakan sebagai pertentangan. Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang:

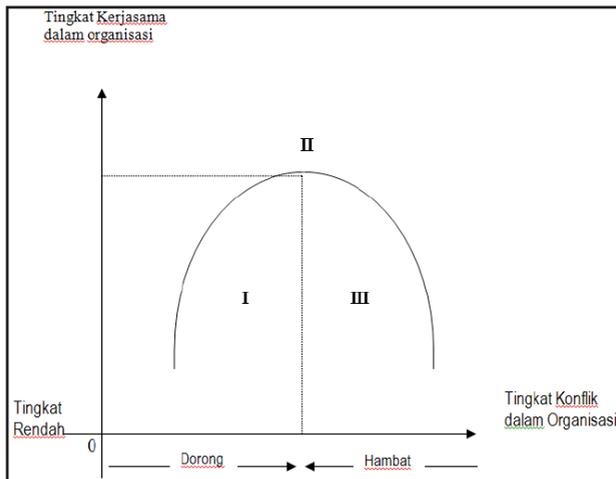
- a. *Pandangan Tradisional*  
Pandangan ini beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk dan negatif, disinonimkan dengan istilah kekerasan (*violence*) yang merugikan, harus dihindari dan diatasi.
- b. *Pandangan Behavioral/ Hubungan Manusia*

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, melainkan 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:



Uraian untuk melihat sejauhmana konflik dapat mempengaruhi atau bahkan menghambat prestasi<sup>14</sup> dapat dilihat pada tabel berikut:

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prestasi
I	Rendah atau tidak ada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apatis</li> <li>- Stagnasi</li> <li>- Tdk responsive terhadap perubahan</li> <li>- Kurangnya ide-ide baru</li> </ul>	Disfungsional	Rendah
II	Optimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bersemangat</li> <li>- Inovasi</li> <li>- Dorongan melakukan perubahan</li> <li>- Mencari pemecahan masalah</li> </ul>	Fungsional	Tinggi
III	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kekacauan</li> <li>- Tidak adanya kerjasama</li> <li>- Tidak adanya koordinasi</li> </ul>	Disfungsional	Rendah

*Sumber: Viethzal Rivai, 2004*

## 2. Penyebab dan Jenis Konflik

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa penyebab terjadinya konflik antara lain:<sup>15</sup>

- 1) *Komunikasi*, yakni terjadinya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang

---

<sup>14</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004). 45

<sup>15</sup> Rivai.45

sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pemimpin yang tidak konsisten.

- 2) *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.
- 3) *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 organisasi. 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, teknologi, jasa, harga – harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

### **3. Kepemimpinan dalam Pengelolaan Konflik**

Dalam kerangka pengelolaan atau manajemen konflik, paling tidak dapat dibedakan<sup>16</sup> dalam tiga hal:

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

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

- a. Penyelesaian masalah secara kreatif
- Kedua pihak yang terlibat dalam konflik saling berhadapan, berdiskusi secara terbuka. Tujuannya

---

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, ed. Hadyana Pudjaatmaka (Jakarta: PT. Perhallindo, 1996). 87

untuk mengidentifikasi masalah dan mencari alternatif penyelesaiannya. Hal ini sebagai uaha memuaskan kebutuhan kedua belah pihak.

- b. Mengacu ke tujuan yang sama  
Yaitu memikirkan dan membangun suatu tujuan bersama yang tidak mungkin bisa dicapai tanpa kerjasama dengan pihak yang terlibat konflik.
- c. Menghindar  
Menghindari diri dari konflik, atau bersikap seolah-olah 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.
- d. Akomodasi  
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.
- e. Smoothing  
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.
- f. Kompromi

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

g. Otoriter

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.

h. Persaingan

Merupakan suatu pendekatan menang-kalah, namun ada aturan-aturan yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang berkonflik.

i. Mengubah variabel-variabel manusia

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

j. 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 *manage* 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.

## **BAB 7**

### **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.

#### **1. 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.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*.

Menurut Carl I. Hovland,<sup>18</sup> 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 menanggapi pesan dari komunikator/ pengirim (sebagai subyek kedua komunikasi).
- c. Tujuan: yaitu maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.

---

<sup>18</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001).146

- 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.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

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

---

<sup>19</sup> Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali, 1995). 96

<sup>20</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. 97

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.

## 2. 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 sejauhmana 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:<sup>21</sup>

- 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

---

<sup>21</sup> A. Mintorogo, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: STIA LAN Press, n.d.). 23

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.

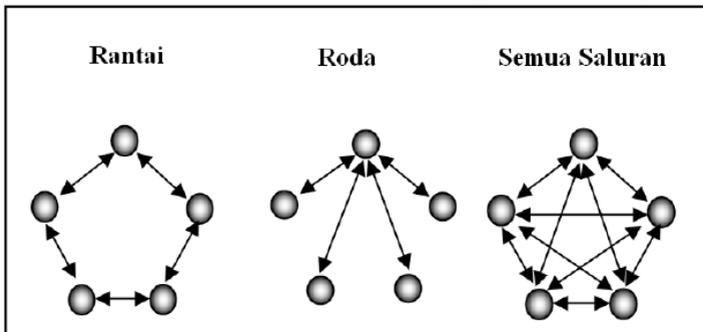
- d. Komunikasi dan proses perencanaan, Perencanaan merupakan tahapan penting dalam manajemen organisasi. Melalui komunikasi dengan berbagai komponen, proses perencanaan dapat dilaksanakan secara terpadu dan lebih terbuka, sebab mendapat dukungan yang diperlukan sebagai jaminan penting dalam keberhasilan 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.<sup>22</sup>

### 3. Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan syarat utama agar organisasi dapat mengkoordinasikan sumber daya 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 1.1 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

---

<sup>22</sup> Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*.

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 ingin disampaikan, respons negatif ketika komunikan menolak, dan bersifat pasif ketika komunikan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi pesan sehingga tidak ada respons.<sup>23</sup>

#### 4. 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.

---

<sup>23</sup> Piet Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1985).

- c. Gunakan bahasa yang jelas, menarik dan mudah dipahami.
- d. Berbicaralah yang singkat tetapi padat.
- e. Berbicaralah yang sesuai dengan kemampuan komunikasi, 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.<sup>24</sup>

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 menyesuaikan kondisi agar komunikasi dapat menunjang dinamika organisasi yang kondusif. Tujuan komunikasi harus disesuaikan dengan karakter komunikasi, 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 seseorang pemimpin terkait dengan

---

<sup>24</sup> Rohani and Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Di Sekolah*.

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 kepribadian masing-masing individu. Kendala ini mencakup beberapa bentuk:

- Pandangan yang sifatnya *a priori*.
- Prasangka yang didasarkan pada emosi.
- Suasana otoriter.
- Ketidakmauan untuk berubah, dan
- Sifat yang ego-sentris.<sup>25</sup>

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.

---

<sup>25</sup> Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*.

## **BAB 8**

### **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.

#### **1. 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).<sup>26</sup> Alternatif tersebut dapat berupa kondisi fisik, usaha-usaha kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan 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.<sup>27</sup> 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

---

<sup>26</sup> Nimran, *Perilaku Organisasi*.

<sup>27</sup> Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*.

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.

## **2. 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*).

### **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.

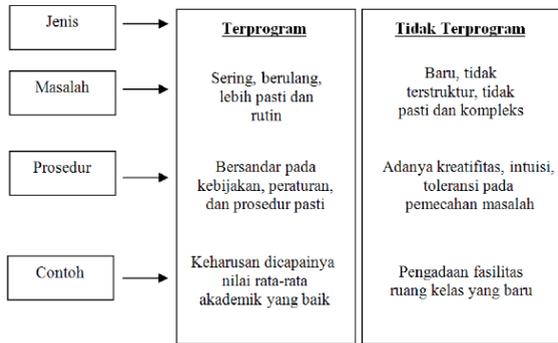
Jika sering terjadi suatu situasi secara khusus, maka biasanya akan digunakan aturan, kebijakan dan prosedur rutin untuk memecahkannya. Pada tingkat tertentu keputusan terprogram akan membatasi kebebasan seorang manajer. Meski demikian masalah-masalah rutin tidak selalu sederhana, keputusan-keputusan 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 1.1 Tipe Pengambilan Keputusan (Gibson: 1994)



Meskipun kedua klasifikasi tipe pengambilan keputusan ini cukup luas, namun keduanya menunjukkan pentingnya membedakan antara keputusan yang diprogram dan keputusan yang tidak diprogram. Pemimpin dari sebagian 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 strategik dan operasional. Keputusan strategik 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 alternatif pemecahan yang terbaik, maka selanjutnya rencana operasional dilaksanakan untuk mengimplementasikan program tersebut dalam kegiatan nyata di lapangan.

### **3. 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.<sup>28</sup>

Pengambilan keputusan mencakup langkah-langkah yang harus dilaksanakan secara sistematis. Menurut Radford (1984) langkah-langkah dalam pengambilan

---

<sup>28</sup> Siagian.

keputusan dapat dirinci dalam tiga fase, yaitu: penyelidikan, desain dan pilihan.

a. Penyelidikan (*intelligence*)

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 sebagaimana 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.

#### **4. 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 realistik dan dengan perspektif obyektif. Fungsi ini menekankan pada fakta yang dapat diverifikasi oleh pengguna panca indera, menyukai rutinitas dan presisi.
- b. Intuisi, Terkait dengan proses penyikapan masalah dengan pedekatan kemungkinan-kemungkinan baru. Lebih menyukai situasi yang unik, tidak menyukai hal yang bersifat rutin, detail dan presisi.

- c. **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.
- d. **Perasaan**, Lebih mempertimbangkan aspek perasaan 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-Thinking

NT = Intuiting-Thinking

SF = Sensing-Feeling

NF = Intuiting-Feeling

**BAB 9**  
**PERAN KEPEMIMPINAN**  
**DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**

**1. 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-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat).<sup>29</sup>

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.<sup>30</sup> Sementara Wheelen dan Hunger (1986) mendefinisikan budaya organisasi sebagai himpunan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut

---

<sup>29</sup> Nimran, *Perilaku Organisasi*.

<sup>30</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.

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.

## **2. 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.

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana para anggota didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian, sejauhmana anggota diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis).
- c. Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
- d. Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang dalam oraganisasi.
- e. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif bukannya santai-santai.
- g. 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.

### **3. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi**

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

- a. Budaya memiliki suatu peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota.<sup>31</sup>

Optimalisasi fungsi budaya organisasi akan memberikan implikasi positif dalam membangun kinerja sebuah organisasi. Peran penting budaya dalam organisasi

---

<sup>31</sup> Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*.

dapat diidentifikasi dalam beberapa hal, *pertama*, akan membantu 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 organisasi 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.

#### **4. 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:

- a. Seorang pendiri organisasi (biasanya seorang pemimpin) datang dengan ide atau gagasan tentang pengembangan organisasi.
- b. Pendiri/pemimpin membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi sama dengan pendiri.
- c. Kelompok ini memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat organisasi, dan kebutuhan lain yang relevan.
- d. 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 pegawai/ 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 transformasi 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.

## **BAB 10**

### **KEPEMIMPINAN DALAM PERILAKU ORGANISASI**

#### **1. 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 mendorong 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 organisasi, 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 improving an organization’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).<sup>32</sup>

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.

---

<sup>32</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.

## **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.

### **3. 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.<sup>33</sup>

#### *a. 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

---

<sup>33</sup> Nimran, *Perilaku Organisasi*. 3

memiliki kemampuan untuk mengantisipasi saat-saat dimana orang lain akan marah, termotivasi, atau menyajug 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.

*b. 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 perilaku individu maupun kepompok dalam sebuah organisasi.

*c. 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 menjelaskan 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.<sup>34</sup>

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 dihadapi anggota, sehingga keputusan yang diambil dalam juga tidak tepat sasaran. Pemahaman terhadap perilaku organisasi membutuhkan beberapa kerangka pendekatan,

---

<sup>34</sup> Julitriarsa, Djati, and John Suprihanto, *Manajemen Umum* (Yogyakarta: BPFE, 1998).32

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.

Karena itu, pemimpin dituntut memiliki keterampilan-keterampilan penunjang dalam memahami dan mengendalikan perilaku organisasi. Keterampilan-keterampilan tersebut antara lain:

a. Keterampilan teknis

Keterampilan ini merupakan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialis.

b. Keterampilan manusiawi

Yakni kemampuan untuk bekerjasama, memahami atau memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.

c. 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.

# BAB 11

## PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

### 1. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*organization development*) memiliki hubungan erat dengan perilaku organisasi, sebagai aplikasi ilmu pengetahuan perilaku yang sistematis, 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 keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawannya.<sup>35</sup>

Pengembangan organisasi juga dapat diartikan sebagai usaha terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan menggunakan metode-metode reflektif 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.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. 52

<sup>36</sup> Robbins.23

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.

## **2. 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.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*.

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.

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

ASUMSI	INDIKATOR
1. Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Orang ingin tumbuh dan matang</li> <li>b. Karyawan memiliki banyak hal untuk ditawarkan yang saat ini belum terpakai dalam pekerjaan (seperti energi dan kreativitas)</li> <li>c. Sebagian besar karyawan menginginkan kesempatan untuk menyumbangkan kemampuannya.</li> </ul>
2. Kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kelompok dan tim adalah amat penting dalam keberhasilan organisasi.</li> <li>b. Kelompok memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu.</li> <li>c. Peran yang kompleks yang dimainkan dalam kelompok memerlukan pengembangan keterampilan.</li> </ul>
3. Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kontrol, kebijakan, dan aturan yang berlebihan bisa merusak organisasi.</li> <li>b. Konflik dapat dimanfaatkan asalkan disalurkan secara tepat.</li> <li>c. Tujuan individu dan organisasi dapat disesuaikan/ dicocokkan.</li> </ul>

### 3. 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:

#### a. *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.

b. *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:

- Latihan laboratorium-seminar
- Pengembangan tim
- Pengembangan antar kelompok
- Penetapan tujuan organisasional
- Pencapaian tujuan
- Stabilisasi

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

c. *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: kelompok 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.

d. *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.

e. *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:

- Pencarian (*unfreezing*)

Bertujuan membuat tim sadar akan perlunya perubahan. Iklim keterbukaan dan saling percaya dikembangkan agar kelompok siap menghadapi perubahan.

- Perubahan (*changing*)

Pada tahap ini, tim melakukan diagnosis tentang posisi mereka sekarang dan mengembangkan berbagai rencana kegiatan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

- Pembekuan ulang (*refreezing*)

Setelah rencana dilaksanakan dan evaluasi dibuat, tim mulai menstabilkannya menjadi pelaksanaan kerja yang lebih efektif.<sup>38</sup>

#### 4. 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:

a. *Pengenalan masalah*

Pemimpin harus mampu mengetahui dan memahami problem organisasi, seperti: konflik antar unit organisasi, semangat kerja rendah, biaya operasional yang terus meningkat.

b. *Melakukan diagnosis awal*

---

<sup>38</sup> Nimran, *Perilaku Organisasi*.

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.

c. *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.

d. *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 penanggung jawab dan waktu pelaksanaan.

e. *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.

*f. 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.

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.

## **BAB 12**

### **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

### **DALAM HUBUNGAN MASYARAKAT**

#### **1. 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 cooperation 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.<sup>39</sup> Lembaga pendidikan yang hidup dan ditopang oleh budaya masyarakat yang baik juga akan berpengaruh baik terhadap kualitas pendidikan di sekitarnya.

---

<sup>39</sup> Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron, *Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* (New Jersey: Prentice Hall, 1995).87

## 2. 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<sup>40</sup> landasan pengembangan hubungan masyarakat didasarkan pada beberapa asumsi:

- a. Siswa merupakan bagian yang paling penting di lingkungan sekolah.
- b. Program hubungan sekolah dan masyarakat yang efektif memerlukan kerjasama yang dekat dengan orang tua.
- c. Para staf sekolah perlu mempergunakan sumber-sumber pendidikan yang tersedia dalam masyarakat.
- d. Anggota staf sekolah harus mengembangkan konsep tentang masyarakat.

---

<sup>40</sup> Fiedler and Chemers, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. 45

- e. Program hubungan antara sekolah dengan masyarakat melibatkan lebih banyak menggunakan media komunikasi secara efektif.
- f. Banyaknya kelompok manusia yang berbeda memiliki sedikit hubungan langsung dengan sekolah.
- g. Manfaat perubahan pembelajaran atau organisasi harus dibuat secara jelas dan nyata bagi individu dan kelompok yang berbeda di masyarakat.
- h. Sekolah sebagai bagian dari masyarakat, 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:

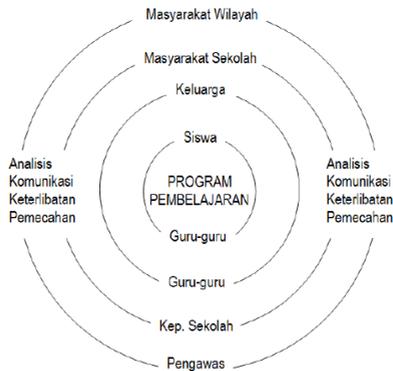
- a. Keterpaduan (*integrating*), Hubungan antara kepala sekolah, guru, orang tua dan masyarakat merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan bersama.
- b. Berkesinambungan (*continuiting*), Proses hubungan tersebut berkembang terus menerus dan saling mendukung satu sama lain.
- c. Menyeluruh (*coverage*), 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. Konstruktif (*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.<sup>41</sup> Di sektor masyarakat terkait dengan keberadaan siswa, keluarga, masyarakat sekolah dan masyarakat di tingkat wilayah tertentu. Kedua bagian tersebut saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan bersama. Hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>41</sup> Mintonogo, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 67



### 3. 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

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

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan
- c. 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.

#### 4. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas

Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orangtua dan masyarakat, menciptakan suasana 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:<sup>42</sup>

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan).
- b. Memiliki sifat pemberani
- c. Mempercayai orang lain
- d. Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan kelompok tertentu).
- e. Meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus
- f. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu
- g. Memiliki visi ke depan.

Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu membangun pola kepemimpinan *bottom 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

---

<sup>42</sup> Godard Alain and Vincent Lenhardt, *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succeed* (London: Macmillan Publishers, 2000).35

(kepala sekolah) bertanggung jawab untuk membina kerjasama dengan masyarakat dalam rangka mendukung program-program sekolah.

## **BAB 13**

### **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

#### **1. 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.<sup>43</sup>

Penerapan MBS di Indonesia 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<sup>44</sup>

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

---

<sup>43</sup> Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*.

<sup>44</sup> Chamberlain and Kindred, *The Teacher and School Organization*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall Inc, n.d.).

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:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- d. 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 berhasil pendidikan di sekolah.<sup>45</sup>

## **2. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)**

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

### **a. 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.

### **b. Pengelolaan Kurikulum.**

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

### **c. 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.

### **d. Pengelolaan Ketenagaan.**

Proses pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, rekrutmen hingga evaluasi menjadi

---

<sup>45</sup> B.M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Harper, 1985).98

kewenangan sekolah, kecuali pengupahan pegawai negeri sipil yang menjadi tanggung jawab

e. Pengelolaan Fasilitas.

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

f. Pengelolaan Keuangan.

Sekolah harus diberi kewenangan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah dan wali murid.

g. Pengelolaan Kesiswaan.

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

h. Hubungan dengan Masyarakat.

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

i. 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.

### **3. 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.<sup>46</sup>

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

---

<sup>46</sup> Bass.47

*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:

- 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 yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 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 yang telah ditetapkan.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003).

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 orang 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 mempertanggungjawabkannya, 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.

## BAB 14

### KEPEMIMPINAN DALAM LINGKUNGAN PENDIDIKAN

#### 1. Pengertian Lingkungan Pendidikan

Lingkungan pendidikan terdiri dari tiga macam, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan keluarga
2. Lingkungan sekolah
3. Lingkungan masyarakat

Lingkungan keluarga adalah lingkungan yang terdiri atas ayah, ibu dan anak serta kerabat dekat ataupun jauh yang memiliki hubungan genetik. Lingkungan keluarga mempengaruhi perkembangan kejiwaan, pemikiran dan tingkah laku anak sebagai peserta didik

Pendidikan keluarga adalah proses transformasi perilaku dan sikap dalam kelompok atau unit sosial terkecil dalam masyarakat, dalam menanamkan norma dan mengembangkan berbagai kebiasaan dan perilaku yang penting bagi kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat.<sup>48</sup>

Secara sosiologis, keluarga merupakan bentuk masyarakat terkecil yang terdiri atas beberapa individu yang terikat oleh suatu keturunan, yaitu kesatuan antara ayah, ibu dan anak yang merupakan kesatuan kecil dari bentuk-bentuk kesatuan masyarakat. Oleh karena itu,

---

<sup>48</sup> Hasan Basri and Tatang S., *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015). 195

pendidikan keluarga juga merupakan pendidikan masyarakat, karena disamping keluarga itu sebagai kesatuan kecil dari bentuk kesatuan-kesatuan masyarakat atau sebagai embrio sosial, juga karena pendidikan yang diberikan oleh orang tua kepada anak sesuai dan dipersiapkan untuk kehidupan untuk kehidupan anak di lingkungan masyarakat.

Petunjuk-petunjuk penting bagi pendidikan dalam lingkungan keluarga adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan suasana yang baik dalam lingkungan keluarga
2. Menetapkan bahwa setiap anggota keluarga hendaklah belajar berpegang pada hak dan tugas kewajiban masing-masing
3. Menghindarkan segala sesuatu yang dapat merusak pertumbuhan jiwa anak-anak.<sup>49</sup>

Pendidikan dalam keluarga dan masyarakat dapat disebut sebagai pendidikan luar sekolah, yaitu pendidikan pemberian kesempatan kepada semua orang, yang didalamnya terdapat komunikasi yang teratur dan terarah.

Dalam hubungannya dengan pendidikan di sekolah, sebagai persiapan untuk mengikuti pendidikan atau sebagai pelengkap dari pendidikan yang berlangsung di bangku sekolah hubungannya dengan kehidupan bermasyarakat.

---

<sup>49</sup> Basri and S. 196

Hal itu sebagai upaya mempersiapkan diri agar anak dapat menyesuaikan diri dalam lingkungan masyarakat.<sup>50</sup>

## **2. Fungsi Kepemimpinan dalam Lingkungan Pendidikan**

Secara umum, fungsi kepemimpinan dalam lingkungan pendidikan adalah membantu siswa berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya, terutama berbagai sumber daya pendidikan yang tersedia, agar mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

Sekolah dapat mengadakan kerja sama dengan keluarga untuk memperoleh penjelasan dari orang tua tentang kehidupan dan sifat-sifat anaknya. Diantara cara mempererat hubungan kerja sama sekolah dengan keluarga adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pertemuan dengan orang tua pada hari penerimaan siswa baru
2. Mendirikan perkumpulan orang tua murid dengan guru
3. Mendirikan komite sekolah

## **3. Kepemimpinan pada Pusat Institusi Pendidikan**

Kepemimpinan pendidikan pada lembaga pendidikan yang dikelola dengan profesional dengan prinsip kepemimpinan pendidikan yang kompeten adalah sebagai berikut:

---

<sup>50</sup> Basri and S. 197

1. Lembaga pendidikan pesantren
2. Kepemimpinan dalam sistem pendidikan madrasah
3. Kepemimpinan dalam sistem pendidikan umum

#### **4. Kepemimpinan dalam Institusi Pendidikan**

Institusi pendidikan adalah tempat berlangsungnya atau dilaksanakannya kegiatan pendidikan yang fasilitasnya dapat berupa:

1. Rumah
2. Madrasah
3. Masjid
4. Mushollah atau surau
5. Majelis Ta'lim
6. Pondok Pesantren
7. Balai Musyawarah
8. Sekolah
9. Perkantoran

Secara filosofis, hakikat pendidikan adalah penyerapan informasi pengetahuan yang sebanyak-banyaknya dan pengkajian yang mendalam serta uji coba dan penerapannya dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, paradigma pendidikan perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Pengembangan jaringan informasi dan komunikasi yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan

2. Transformasi ilmu pengetahuan yang diberikan dan diterima oleh seluruh pendidik untuk diajarkan kepada seluruh anak didik
3. Pengembangan penelitian di bidang ilmu murni dan ilmu terapan yang akan mempercepat kecerdasan dan keterampilan anak didik kaitannya dengan kecakapan dan keahliannya yang dapat bermanfaat bagi kelanjutan hidupnya pada masa yang akan datang.
4. Pencerdasan yang seimbang anatara inteligensi anak didik dan kecerdasan emosional dan spiritualnya agar kecakapan dan keterampilannya tidak disalahgunakan dan membawa dampak yang negatif serta membahayakan bagi kehidupan dirinya dan orang lain.

Dengan pandangan tersebut, secara epistemologis pengembangan pendidikan berkaitan secara langsung dengan sumber ilmu pengetahuan dan metodologi pengembangannya. Modifikasi pengembangan pendidikan diterapkan dalam pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan kurikulum, sebagaimana telah dilaksanakan di berbagai lembaga pendidikan yang menggabungkan teori barat dengan yang berasal dari budaya lokal. Modifikasi metodologis bertujuan untuk memudahkan anak didik memahami bahan ajar yang disampaikan oleh para pendidik.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Basri and S. 215

## DAFTAR PUSTAKA

- Alain, Godard, and Vincent Lenhardt. *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succeed*. London: Macmillan Publishers, 2000.
- Basri, Hasan, and Tatang S. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2015.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper, 1985.
- C.A. Hunt, J.G., and Hosking. *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press, 1988.
- Chamberlain, and Kindred. *The Teacher and School Organization*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall Inc, n.d.
- Covey, Stephen R. *Kepemimpinan Berprinsip*. Jakarta: Binapura Aksara, 1997.
- Fiedler, F.E, and M.M Chemers. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. 2nd ed. New York: John Wiley, 1982.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. *Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Jr, James Lewis. *School Management by Objective*. New York: Parkers Publisher Company Inc, 1974.
- Julitriarsa, Djati, and John Suprihanto. *Manajemen Umum*. Yogyakarta: BPFE, 1998.
- Mintorogo, A. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: STIA LAN Press, n.d.

- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003.
- Nawawi, Hadari, and M. Martini. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000.
- Nimran, Umar. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media, 1999.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edited by Hadyana Pudjaatmaka. Jakarta: PT. Perhallindo, 1996.
- Rohani, Ahmad, and Abu Ahmadi. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Sahertian, Piet. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1985.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993.
- Stogdill, RM. *Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research*. 3rd Ed. New York: Free Press, 1990.
- Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali, 1995.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Yukl, Gery. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994.



# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Buku ini disusun sebagai panduan dalam mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan Islam Program Studi Kepemimpinan Pendidikan Islam. Rungkap lingkup pembahasan yang tersaji dalam buku ini merupakan rangkuman dari berbagai sumber dalam menjelaskan konsep kepemimpinan khususnya berkaitan dengan pendidikan islam.



**Penerbit:**  
Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang  
**Redaksi:**  
Jl. Keramat, Dusun Gandon Barat, Desa Sukolilo,  
Jabung, Malang, Jawa Timur 65155

ISBN 978-623-94210-0-7

