

BAB X

KEPIMPINAN PENDIDIKAN

Pengertian Administrasi Dan Manajemen Dan Kepemimpinan

Menurut **Siagian** (1987), administrasi adalah “suatu keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Manajemen adalah suatu proses menggerakkan orang-orang dalam suatu proses kerjasama agar tujuan yang telah ditetapkan benar-benar tercapai (**Depdikbud**, 1988)

Dari kedua takrif di atas, dapat dipahami bahwa administrasi lebih luas dari manajemen, tetapi manajemen merupakan inti daripada administrasi. Disebut inti administrasi karena manajemen mengatur proses penggerakkan orang-orang agar terjadi kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan.

Proses untuk menggerakkan orang-orang, agar mau dan suka bekerjasama menuju pencapaian tujuan, dibutuhkan seseorang yang mampu menggerakkan orang-orang itu.

Hal menggerakkan orang-orang inilah yang disebut kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan atau hal memimpin itu, disebut pula inti manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dalam setiap proses kerjasama antara orang-orang menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Disinilah terletak hubungan antara administrasi, manajemen dan kepemimpinan yaitu bahwa :

- ❑ Administrasi adalah suatu keseluruhan proses kerjasama antara orang-orang menuju suatu tujuan bersama.
- ❑ Proses penggerakkan kerjasama itu adalah manajemen.
- ❑ Sedangkan hal menggerakkan orang-orang agar mau dan suka bekerjasama disebut kepemimpinan.
- ❑ Karena itu, manajemen disebut inti administrasi sedangkan kepemimpinan disebut inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dari manajemen.

Jadi kepemimpinan di sini berarti hal memimpin, sedangkan orang yang memimpin disebut pemimpin.

- ◆ Dalam bahasa Inggris kepemimpinan disebut “*Leadership*”, sedangkan pemimpin disebut “*Leader*”.

- ◆ Dalam bahasa Indonesia, kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang berarti : menuntun, membimbing, membawa ke..... mendidik/melatih, membina dan sebagainya.
- ◆ Sedangkan untuk seorang pemimpin sering disebut kepala, ketua, pembimbing, pembina, direktur, komandan, manajer dan sebagainya.

Penggunaan istilah-istilah ini, walaupun maksudnya tepat, akan tetapi seringkali hanya menggambarkan salah satu atau beberapa fungsi pemimpin, karena itu digunakan secara hati-hati untuk menggantikan istilah pemimpin.

Dari paparan di atas, kiranya telah jelas bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari ilmu administrasi dan manajemen. Dalam perkembangan selanjutnya beberapa pakar menakrifkan kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Stodgiill (1971), "*Leadership as a process off influencing the activities of an goal achieving*" (Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi kegiatan dari suatu kelompok yang terorganisasi dalam menetapkan dan mencapai suatu tujuan).
- b. Howart W. Hoyt (1969), "*Leadership is the art of influencing human behaviour, the ability to handle people*". (Kepemimpinan adalah suatu seni untuk mempengaruhi tingkah laku orang-orang dan kemampuan untuk membimbing orang lain).
- c. Prof. Arifin abdoelrahman (1973), "Kepemimpinan ialah kemampuan untuk menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu".
- d. **W. G. Reeder** (1974), "*Leadership is a trait which gets things done in the proper way and at the proper time*" (Kepemimpinan ialah suatu kemampuan untuk membawa segala sesuatu agar terlaksana dengan cara dan waktu yang tepat).
- e. **Ruslan Abdulgani** (1970), "Kepemimpinan ialah suatu kelebihan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk mengikuti pimpinan".
- f. **James M. Black** (1970), "*Leadership is Capability of persuading others work together under their direction as a team to accomplish certain designed objectives*" (kemampuan untuk membujuk orang lain, menggerakkan mereka untuk bersama-sama sebagai tim dalam mencapai suatu tujuan).
- g. **Felix A. Nigro** (1975), "*Leadership is influencing the actions of others*" (Kegiatan mempengaruhi orang lain)
- h. **G.R.Terry** (1973), "*Leadership is the relationship in which one person, the leader influences others to work together wilingly on related tasks to attain that which the leader desires*" (Setiap hubungan dengan individu, dimana

pemimpin mempengaruhi orang lain untuk bekerja bersama dalam rangka mencapai keinginan dari pemimpin)

i. **Prof. Prayudi Atmosudirjo (1976)**

1. Kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain mencontoh atau mengikutinya. Kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa, sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaki.
2. Kepemimpinan adalah seni, kesanggupan atau teknik untuk membuat sekelompok orang mengikuti atau mentaati apa yang dikehendaki, membuat mereka antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, dan bahkan sanggup berkorban.
3. Kepemimpinan merupakan penyebab kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap sekelompok orang dalam organisasi formal maupun informal.
4. Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap sekelompok orang sehingga bersedia untuk mengubah pikiran, pandangan dan sikap, kepercayaan dan sebagainya. Kepemimpinan dalam organisasi formal, merupakan suatu proses yang terus menerus, yang membuat semua anggota organisasi giat, dan berusaha memahami dan mencapai tujuan-tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.
5. Kepemimpinan adalah suatu bentuk perasaan, suatu seni membina sekelompok orang melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa rasa takut mereka mau bekerjasama, memahami dan mencapai tujuan organisasi.
6. Kepemimpinan adalah suatu sarana, alat atau instrumen untuk membuat sekelompok orang mau bekerjasama, berdaya upaya, mentaati segala sesuatu untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Dari sembilan takrif di atas dikonstratir tentang :

1. Adanya dua aspek dari kepemimpinan yang disebut aspek statika dan aspek dinamika dari kepemimpinan.
 - a. Aspek statika kepemimpinan ialah sifat-sifat pribadi yang dimiliki oleh pemimpin, antara lain berupa kelebihan-kelebihan.
 - b. Aspek dinamika kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi dan membimbing orang-orang. Kemampuan ini dapat dipelajari dan dikembangkan.
2. Adapun kepemimpinan sebagai ilmu dan juga sebagai seni.
 - a. Kepemimpinan sebagai ilmu, karena mempunyai obyek formal, tersendiri yaitu hal memimpin, serta mempunyai kebenaran yang

- obyektif, prinsip-prinsipnya universal dan dapat dibuktikan dan mempunyai metode serta berguna bagi manusia (memenuhi syarat-syarat ilmu).
- b. Kepemimpinan juga disebut seni, karena dalam penetrapan prinsip-prinsip ilmu kepemimpinan banyak bergantung pada keadaan pribadi pemimpin dan kelompok, serta situasi dimana kepemimpinan itu berlangsung.
3. Adanya kerjasama diantara orang-orang merupakan syarat mutlak adanya kepemimpinan, sedangkan kerjasama itu sendiri bisa terjadi jika ada “*human relation*”, yang baik antara orang-orang dalam kelompok maupun antara pemimpin dan kelompok dan sebaliknya.
- Sondang Siagian** (1987,) *human relation* adalah “Keseluruhan rangkaian hubungan baik yang bersifat formal maupun informal, antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan, serta bawahan dengan bawahan yang lain yang harus dibina dan dipelihara sedemikian rupa sehingga tercipta suatu *team work* dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan”.

Latar Belakang Historis Dari Kepemimpinan

Menurut tokoh sejarah **Thomas Carliley** (1976), sejarah umat manusia tidak lain dari sejarah pemimpin-pemimpin. Ini disebabkan antara lain karena pentingnya kepemimpinan sebagai motor penggerak masyarakat pada umumnya, dimana sejarah itu terjadi. Disamping itu karena peranannya, maka dalam setiap cerita sejarah para pemimpin merupakan “*the key person*” atau “*the central person*”. Sebagai contoh : Dalam cerita sejarah politik dan pemerintahan, selalu berpusat pada raja-raja, kaisar-kaisar, presiden-presiden, negarawan-negarawan, para politikus dan sebagainya.

Sejarah peperangan terutama berpusat pada para panglima dan jenderal-jenderal walaupun mereka ini tidak ikut bertempur. Demikian pula dengan sejarah kesenian-kebudayaan, sejarah perekonomian, sejarah pendidikan dan sebagainya.

Merujuk pada hampiran historis sejarah tersebut dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan adalah penting dan
2. Kepemimpinan itu ada sepanjang sejarah adanya manusia itu sendiri.

Akan tetapi patut diketahui bahwa kepemimpinan itu hanya ada dalam kelompok atau masyarakat, maka kepemimpinan itu ikut berubah jika

masyarakat berubah. Maka dalam hal ini terjadi pengaruh timbal balik antara kepemimpinan dan perubahan masyarakat.

Sebagai contoh : Sejarah *facisme* Jerman tak dapat dipelajari lepas dari Adolf Hitler. Sejarah Cina komunis dan Mao Tse Tung, sejarah kemerdekaan Indonesia dan Soekarno-Hatta, dan sebagainya.

Dalam pembabakan sejarah umum, dikenal tiga pembabakan yaitu:

- Jaman kuno dengan masyarakat yang masih primitif.
- Jaman abad pertengahan, dengan masyarakat yang masih sangat feodalistik dan religius.
- Jaman modern, dengan masyarakat yang cepat berubah dan rasional.

Masing-masing jaman tersebut di atas menunjukkan corak kepemimpinan tersendiri sesuai dengan corak dan sifat kehidupan masyarakatnya.

a. Kepemimpinan dalam masyarakat primitif.

Ciri-ciri kehidupan dalam masyarakat primitif dipengaruhi oleh :

- Solidaritas masyarakatnya bersifat solidaritas sapu lidi atau solidaritas vertikal, dimana anggota masyarakat sangat bergantung pada pemimpin sebagai tali pengikat. Sehingga kehilangan pemimpin mempunyai arti yang menentukan, karena ini berarti putusnya “*tali pengikat*”.
- Kepercayaan masyarakat pada animisme dan dinamisme, dimana para pemimpin dianggap mempunyai kelebihan, berupa kekuatan gaib sebagai turunan dewa-dewa dan melawan pemimpin sama artinya dengan mendatangkan malapetaka. Maka corak kepemimpinan dalam jaman itu terutama ditentukan pada “ilmu” dan kekuatan fisik dan dianggap sebagai “*primus interparis*”.

b. Kepemimpinan dalam masyarakat abad pertengahan :

Ciri-ciri kehidupan masyarakat pertengahan ditandai dengan feodalisme, karena keunggulan harta benda dan keunggulan keturunan , atau ras dengan solidaritas masyarakat yang bersifat solidaritas sapu lidi.

Dalam masyarakat dengan sistem kasta, kasta-kasta tertinggi menunjuk pada dua keunggulan di atas. Maka dalam masyarakat yang demikian dikenal kepemimpinan herediter dan feodal. Dalam hal ini kepemimpinan dipandang sebagai suatu warisan turun-temurun karena ras/turunan/suku disamping keunggulan harta benda.

c. Kepemimpinan dalam masyarakat modern.

Kehidupan masyarakat ditandai dengan individualisme yang didorong oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kemajuan perekonomian yang pesat karena peredaran uang.

Keahlian dan kekayaan seringkali menjadi ukuran gengsi dan status modern. Sedangkan solidaritas masyarakatnya bersifat solidaritas jaring atau solidaritas horisontal yaitu solidaritas yang menghendaki kerjasama dari banyak orang dari berbagai keahlian.

Dalam masyarakat modern, dikenal kepemimpinan rasional atau kepemimpinan usaha atau kepemimpinan administratif yang sering dibarengi dengan pengumpulan uang dan kekayaan sebagai penahan gengsi atau penonjolan status.

Demikian korupsi dan suap sebagai salah satu ciri kepemimpinan masyarakat modern, bukannya terjadi pada pemimpin-pemimpin menengah dan bawah yang terdesak ekonomi, tetapi sebaliknya demi mempertahankan gengsi setelah jatuh dari kedudukan pemimpin.

Dasar-Dasar Kepemimpinan

Pengertian dasar disini hendaknya dibedakan dari pengertian inti dan pengertian sumber tindakan kepemimpinan. Dasar dalam hal ini hendaknya diartikan sebagai landasan yang menjiwai sikap dan tindakan kepemimpinan.

Mengacu pada pengertian di atas, maka dapat dibedakan dua dasar kepemimpinan yaitu:

- a. Dasar umum dan
- b. Dasar khusus atau dasar operasional

Disebut dasar umum karena menjiwai atau menjadi landasan dari semua kepemimpinan dimana dan bilamana pun.

Dasar umum yang dimaksud adalah “Kasih” sebagai lawan dari benci. Kasih itu dapat diterima sebagai dasar umum kepemimpinan, karena ‘*human relation*’ yang baik hanya terjadi jika ada kasih diantara orang-orang dan pemimpin. Tanpa kasih “*human relation*” sebagai inti kepemimpinan tidak mungkin tercipta dan dengan kebencian kerjasama tak mungkin berlangsung.

Karena itu dari setiap pemimpin dituntut sifat-sifat pribadi tertentu sebagai syarat; syarat-syarat mana terutama berupa perbuatan-perbuatan kasih antara lain ramah tamah, sabar, rendah hati, suka memaafkan dan sebagainya.

Sedangkan dasar khusus atau dasar operasional kepemimpinan yaitu landasan-landasan yang harus menjiwai sikap dan tindakan kepemimpinan dalam masyarakat atau negara tertentu. Landasan mana dengan sendirinya bersumber pada falsafah dan cita-cita negara atau masyarakat itu serta berbagai peraturan dan perundangan yang berlaku.

Khusus di Indonesia landasan khusus kepemimpinan adalah:

1. Pancasila.

2. UUD 45, GBHN, TAP-TAP MPR, dan berbagai peraturan perundangan harus menjadi norma pengaturan segala sikap dan tindakan kepemimpinan.
3. Tuntutan masa pembangunan, seperti yang tersurat/tersirat dalam pembukaan UUD 45 (alinea IV) ialah “memajukan kesejahteraan umum serta mencerdaskan kehidupan bangsa”.

Kriteria untuk mengukur suksesnya kepemimpinan di Indonesia dalam masa pembangunan ini, hanya dapat diukur dengan besar kecilnya kontribusi pemimpin untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Kepemimpinan Dan Kepengikutan Atau Kelompok

Kepemimpinan dan kepengikutan mempunyai hubungan yang komplementer (saling melengkapi) dan saling mempengaruhi secara fungsional. Hubungan ini dapat diumpamakan sebagai kepala dan badan, sehingga yang satu tak dapat berfungsi lepas dari yang lain.

Kepengikutan dalam hal ini dapat diartikan sebagai kelompok orang-orang yang mau dan suka bekerjasama dibawah suatu pimpinan untuk mencapai tujuan atau cita-cita bersama.

Karena itu istilah kelompok (*group*) disini harus dibedakan dengan kerumunan orang-orang (*Crowd*). Ciri-ciri kelompok ialah :

1. Adanya hubungan antar anggota kelompok.
2. Adanya kerjasama karena mempunyai kepentingan yang sama untuk mencapai tuju bersama.

Sedangkan kerumunan (*Crowd*) ialah tidak lebih dari kumpulan orang-orang, yang tidak mempunyai antar hubungan, tidak adanya kerjasama dan tujuan kerumunan tidak pasti/tidak sama.

Contoh kerumunan: Penumpang bus, penonton bioskop, penonton kecelakaan lalu lintas dan sebagainya. Patut pula dicatat bahwa suatu *crowd* sewaktu-waktu dapat berubah menjadi kelompok (*group*) akan tetapi biasanya bersifat temporer. Misalnya: kerumunan yang ramai-ramai menolong korban kecelakaan lalu lintas terjadi hubungan dan kerjasama dengan tujuan kemanusiaan.

Para penonton bioskop yang tiba-tiba membuka hubungan percakapan dengan teman sebelahnya yang belum dikenal karena keasyikan melihat adegan film atau pada waktu film putus dan sebagainya.

1. Adanya antar hubungan
2. Adanya kerjasama
3. Adanya tujuan bersama yang akan dicapai.

Untuk mengatur dan menata hubungan dan kerjasama itu dibutuhkan pemimpin demi efisiensi dan keefektifan pencapaian tujuan. Dalam sosiologi kelompok dianggap sebagai tempat untuk mengasah tabiat manusia (*group is the nurseries of human nature*). Hal ini didasarkan pada suatu pengandaian bahwa kedewasaan individu hanya dimungkinkan melalui proses sosialisasi dalam kelompok itu berarti ada pengaruh saling tindak antara tingkah laku individu laku kelompok.

Faktor yang mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan dalam kelompok.

1. Faktor watak pribadi pemimpin : dalam hal ini pemimpin harus berwibawa, dan berperan sebagai *educator* yang mampu mendidik dan mengajar. Ia dalam peranan ini bukan saja memberi teladan tapi terutama ia harus menjadi teladan bagi kelompok. Untuk itu ia seorang orang yang expert, inovator dan inisiator. Ki Hajar Dewantoro: menghendaki sistem “among” dengan semboyan ‘Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso, Tut wurihandayani’.
2. Faktor harapan kelompok pada pemimpin
Fa
ktor ini terjelma dalam kenyataan bahwa banyak pemimpin yang bijaksana dan sukses disenangi dan dipuja oleh orang-orang. Hal itu disebabkan karena watak pribadi dan kesuksesannya untuk memenuhi cita-cita dan harapan-harapan kelompok yang merupakan suatu daya tarik bagi orang-orang. Untuk itu berlaku prinsip “apa yang telah dibuat oleh pemimpin bagi kelompok dan bukan sebaliknya”.
3. Faktor pengaruh cita-cita dan harapan kelompok.
Faktor ini harus disadari oleh setiap anggota, sebab status dan peranan yang dipercayakan kelompok pada setiap individu mengandung tuntutan akan adanya komitmen dalam usaha bersama dalam mencapai tujuan.
4. Faktor pengaruh watak pribadi anggota-anggota kelompok.
Faktor ini dapat mempengaruhi antar hubungan kerjasama.
5. Faktor pengaruh kultur kelompok.
Faktor ini berupa sifat dan jenis kelompok, cita-cita dan tujuan kelompok, tradisi kelompok dan sebagainya.
6. Faktor situasi dimana kepemimpinan dalam kelompok itu berlangsung, misalnya situasi kacau atau damai dan sebagainya.

Dari faktor-faktor dan pengaruh timbal balik tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh timbal balik yang komplemen antara pemimpin dan pengikut/kelompok.

Selanjutnya mengenai sebab-sebab orang mau menjadi pengikut, terdapat berbagai alasan atau pertimbangan baik bersifat pribadi maupun sosial. Akan tetapi seluruh sebab kepengikutan dapat dikembalikan pada suatu sebab pokok yang bersumber pada “*the basic human needs*”, dimana kebutuhan sosial merupakan suatu gejala “*Need to be need*”.

Khusus mengenai hasrat patuh pada manusia yang menyebabkan timbulnya kepengikutan, merupakan suatu hasrat yang sulit diamati dalam bentuknya yang murni. Kepatuhan ini selalu timbul bercampur dengan hasrat lainnya, misalnya rasa takut, rasa harga diri, rasa malu dan sebagainya.

Tipe-Tipe Dan Jenis-Jenis Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan tipe dalam hal ini ialah sikap kerja pemimpin, sikap kerjasama dengan sendirinya merupakan suatu kebiasaan dalam cara-cara bersikap dan bertindak dari segi munculnya.

A. Tipe kepemimpinan ditinjau dari segi munculnya :

1. Official Leadership

Official Leadership atau kepemimpinan resmi disebut juga status *leadership* atau formal *leadership*. Kepemimpinan itu muncul karena ditunjuk atau diangkat oleh kekuasaan yang berada di luar kelompok. Pemimpin yang termasuk dalam kategori ini ialah kepala sekolah, kepala kantor Depdikbud dan sebagainya.

2. Emerging Leadership

Apabila Kepala sekolah diangkat oleh atasan di luar kelompok dimana ia bekerja, maka kepala desa dipilih oleh orang-orang yang dipimpinnya, melalui suatu pemilihan. Orang-orang yang memilih berdasarkan keyakinannya bahwa calon yang dipilihnya memiliki kemampuan yang menonjol. Kepemimpinan yang muncul dengan cara yang demikian kita sebut “*Emerging Leadership*”.

Jadi *Emerging Leadership* adalah pemimpin yang diangkat atau dipilih kelompoknya karena memiliki kelebihan tertentu dibandingkan dengan anggota kelompok yang lain.

B. Tipe kepemimpinan ditinjau dari segi cara melaksanakan kegiatan.

Untuk memperjelas hal tersebut, berikut ini kami ikuti pendapat dari beberapa ahli antara lain :

1. Kurt. Lewin.

Kurt Lewin membedakan tiga tipe dasar dan satu tipe antara yaitu :

a. Tipe otokratis

b. Tipe demokratis

c. Tipe laissez-faire

d. Tipe pseudo demokratis (tipe antara)

1. Tipe kepemimpinan otokratis :

Pengertian terminologis menunjukkan bahwa tipe ini sangat mengutamakan kekuasaan jabatan yang diwarnai dengan ambisi dan penonjolan pribadi.

Ciri-ciri utama dari tipe ini antara lain adalah :

- Mengutamakan kekuasaan
- Selalu memberikan perintah atau instruksi tanpa penjelasan.
- Selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mempertimbangkan pendapat kelompok.
- Menilai sesuatu berdasarkan ukurannya sendiri dan sebagainya.

2. Tipe kepemimpinan demokratis :

Secara terminologis, tipe ini menunjuk pada pengertian penggunaan asas demokrasi dalam kepemimpinan. Karena itu, tipe kepemimpinan demokratis dengan sendirinya mengutamakan prinsip musyawarah untuk mufakat, dalam segala proses kepemimpinan, antara lain :

Dalam mengambil keputusan, merumuskan kebijakan, mengutamakan persuasi dalam hal memerintah dan sebagainya.

3. Tipe kepemimpinan Laissez-faire :

Tipe kepemimpinan ini, sering kurang diakui karena tidak ada peranannya yang positif. Akan tetapi dalam kelompok tertentu, tipe ini ada, karena adanya seseorang yang menduduki posisi pemimpin, walaupun tidak memainkan peranan sebagaimana mestinya. Demikian pula dari pihak kelompok mengakuinya demikian, tanpa harapan dan tanpa mengacukannya pula. Para pemimpin yang memainkan tipe ini mungkin disebabkan oleh dua hal yaitu :

1. Karena situasi kelompok yang mengakibatkan ia takut mempengaruhinya.
2. Karena ia mengalami frustrasi karena situasi kelompok atau keadaan pribadi.

Ciri-ciri dari tipe ini ialah adanya kebebasan yang berlebihan, tanpa kebijakan umum dan keputusan yang mengikat serta menurunnya modal kerja disiplin.

4. Tipe Pseudo Demokratis.

Tipe ini sering disebut juga tipe manipulasi demokrasi, tipe ini disebut tipe antara, karena bentuknya dan cara-caranya demokratis tapi isi dan keputusannya otokratis. Dengan tipe ini, segala konsep

mengenai kebijakan-kebijakan, keputusan-keputusan, prosedur dan tata kerja, rencana-rencana dan lain-lain, semuanya disiapkan oleh pemimpin. Sedangkan pendapat atau usul dan saran-saran dari bawahan yang diminta, hanya merupakan suatu "dukungan" dalam segala hal atau mungkin pula karena sikap mental anggota-anggota staf yang selalu berorientasi secara vertikal (atau sikap bapak-isme).

Ciri-ciri utama dari tipe ini ialah :

Adanya gejala "*busy-ness*" di kalangan pemimpin, sering mengeluh kurang waktu, dan kelihatan sibuk tanpa hasil-hasil kerja yang nyata dan produktif. Di satu pihak anggota-anggota kelompok hanya bersikap menunggu perintah, dengan sikap "ketaatan semu" tanpa inisiatif dan daya kreasi.

Perlu dicatat bahwa ke empat tipe kepemimpinan tersebut di atas, hampir tidak pernah nampak dalam bentuknya yang murni pada seorang pemimpin atau sekelompok pemimpin. Ini disebabkan oleh pengaruh situasi dalam kepemimpinan, sehingga dalam penampilannya, tipe-tipe ini selalu nampak secara berganti-ganti walaupun salah satu atau beberapa tipe kelihatan lebih dominan daripada tipe lainnya.

Disamping itu, patut pula diingat bahwa masing-masing tipe tersebut mempunyai kelemahan-kelemahan pula disamping keuntungan-keuntungan.

2. Menurut Erich Fromm
 - a. Tipe bertahan atau serba terima. Tipe pimpinan ini selalu "ya" pada setiap usul dan saran atau tetap bertahan pada pendapatnya.
 - b. Tipe menimbun atau tertutup :
Selalu "ya" pada usul dan saran orang lain, tanpa mengemukakan pendapatnya sendiri.
 - c. Tipe marketing : selalu memandang staf sebagai tenaga atau barang dagangan.
 - d. Tipe agresif dan explosif (menyerang dan mengisap).
 - e. Tipe produktif : selalu mengembangkan atau memajukan staf atau bawahan.
3. Menurut G.E. Terry.
 - a. Tipe pribadi atau *direct leadership* yaitu tipe yang selalu mengutamakan kontak pribadi dengan staf bawahan.
 - b. Tipe non pribadi atau *indirect leadership* yang lebih menyukai kontak dengan bawahan melalui orang lain.

- c. Tipe otoriter.
 - d. Tipe demokratis.
 - e. Tipe paternalistis : yaitu tipe yang sebenarnya memandang bawahan sebagai anak-anak yang belum dewasa sehingga segala sesuatu harus dari “bapak” dan jangan dibantah. Tipe ini sering disebut “*benevolent otocrat*” (otokrat yang baik hati).
 - f. Tipe interaction atau Purposif yaitu tipe pemimpin yang selalu mengutamakan tujuan yang hendak dicapai.
4. Menurut S.P. Siagian.
- a. Tipe otokratis
 - b. Tipe militeristis yaitu tipe pemimpin yang mengutamakan komando, kepatuhan dan disiplin.
 - c. Tipe paternalistik.
 - d. Tipe kharismatis yaitu tipe pemimpin yang ditaati secara sukarela karena wibawa dan kharisma pribadi.
 - e. Tipe demokratis.
- C. Tipe kepemimpinan ditinjau dari segi peranan yang dimainkan.
1. Kepemimpinan nomotetik yaitu kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan umum kelompok daripada kepentingan perorangan atau pribadi. Tipe kepemimpinan yang demikian, sangat tepat pada masyarakat, yang memiliki sifat gotong-royong yang murni. Seluruh perhatian dan tindakan pemimpin, selalu tertuju pada kepentingan bersama.
 2. Kepemimpinan ideografis, Tipe kepemimpinan ini umum menitikberatkan pada kepentingan perseorangan dengan mengabaikan kepentingan umum. Dalam kehidupan sehari-hari, tipe kepemimpinan ini hidup dengan subur di negara-negara liberal, dimana setiap orang mendapat kesempatan bersaing yang seluas-luasnya, sehingga kepentingan individu diutamakan dengan mengorbankan kepentingan bersama. Sedangkan pada negara-negara demokrasi murni, dimana sangat mempertentangkan pendapat dan kepentingan kelompok, maka kepentingan ideografis tidak dapat dijalankan.
 3. Kepemimpinan transaksi, Yang dimaksud dengan kepemimpinan yang transaksi ialah tipe kepemimpinan yang merupakan kompromi, antara kepemimpinan nomotetik dengan kepemimpinan ideografis, atau dengan singkat kepemimpinan kompromis.

Pada negara-negara yang sedang berkembang yang mengembangkan sistem demokratis dalam pemerintahannya seperti Indonesia, Philipina dan negara-negara lain di Asia, Tipe kepemimpinan transaksi merupakan tipe kepemimpinan yang perlu dikembangkan. Hal ini sesuai dengan pandangan masyarakat yang sedang berkembang terhadap bentuk kepemimpinan yang diharapkan. Kepemimpinan kompromis, memperhatikan kepentingan umum tanpa mengorbankan kepentingan pribadi, atau sebaliknya memperhatikan kepentingan pribadi tanpa mengorbankan kepentingan umum. Atau dengan kata lain, dapat dikatakan, bahwa kepemimpinan kompromis ini mementingkan kepentingan umum bagi tercapai atau terpenuhinya kepentingan pribadi.

Dengan demikian tidak tanpa arti, mengembangkan dan memajukan pula, kepemimpinan transaksi pada negara-negara yang sedang berkembang, sehingga pada akhirnya mereka menemukan dan merumuskan pola kepemimpinan yang ideal diharapkan.

Sifat-Sifat Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan sifat-sifat kepemimpinan ialah ciri-ciri tingkah laku yang harus merupakan sebagian dari pribadi pemimpin. Untuk jelasnya, kami kutip pendapat beberapa ahli diantaranya :

a. Menurut Ordway Tead

Setiap pemimpin harus memiliki sepuluh sifat utama yang menjadi bagian dari pribadinya yaitu :

1. Mempunyai energi jasmani dan rohani yang cukup sehingga keuletannya mengagumkan.
2. Mempunyai selera memimpin, karena ia mempunyai keyakinan teguh pada tujuan yang akan dicapai.
3. Mempunyai antusiasme yang cukup, dalam hal kegairahan bekerja dan memimpin tanpa mengenal lelah dan putus asa.
4. Ramah tamah, yaitu penuh senyum dan daya tarik dan selalu memandang semua orang sebagai sahabat.
5. Mempunyai integritas kepribadian yang baik, yaitu selalu konsekuen antara kata dan perbuatan, sehingga menarik kepercayaan bawahan dan berwibawa.
6. Mempunyai keterampilan teknis yang luas dalam bidangnya. Ia harus seorang profesional atau expert.
7. Sanggup mengambil keputusan yaitu tidak suka menunda apa yang bisa diputuskan hari ini, dan tidak pesimis dalam setiap masalah.

8. Mempunyai IQ yang tinggi sehingga ia cerdas, dan tangkas dalam setiap masalah sehingga tidak terombang-ambing antara berbagai pendapat dan saran.
9. Mempunyai kemampuan mendidik dan mengajar, sehingga ia mampu memberi dan menjadi contoh.
10. Mempunyai iman keagamaan yang teguh, sehingga tidak mudah tergoda atau silau dengan uang dan kekuasaan.

Pada prinsipnya kesepuluh sifat ini menurut Ordway Tead tidak harus berada pada setiap pemimpin dengan intensitas yang sama pada waktu yang sama. Mungkin seorang pemimpin lebih menekankan pada sifat-sifat tertentu pada waktu dan kondisi tertentu, tetapi pada waktu dan situasi lain, sifat-sifat lain perlu ditonjolkan.

b. Menurut Chester I. Barnard

Seorang pemimpin harus memiliki dua sifat utama yaitu :

1. Memiliki superioritas pribadi dalam teknik kepemimpinan
2. Memiliki superioritas pribadi dalam tekad, keuletan dan keberanian.

c. Menurut Prof. Arifin Abdurachman.

Seorang pemimpin kerja (*managerial leader*) harus memiliki lima sifat utama yaitu :

1. Adil artinya tidak berat sebelah, tidak lekas memihak, dan selalu menghargai setiap hak dan kewajiban orang lain.
2. Suka melindungi sehingga semua orang yang dipimpin merasa aman.
3. Penuh inisiatif karena didorong oleh cita-cita yang teguh sehingga berkreasi. Inisiatif dapat ditingkatkan dengan cara :
 - a. Jangan rasa puas dengan apa yang ada
 - b. Rubahlah keinginan dengan tindakan
 - c. Berpikirlah positif dan optimis
 - d. Bekerjalah lebih banyak (jangan berkhayal)
 - e. Putuskan ketergantungan pada orang lain dan jangan harap-mengharap.
4. Penuh daya tarik. Hal ini dapat diusahakan dengan cara :
 - a. Penuh vitalitas dan jangan tinggalkan orang yang berharap padamu.
 - b. Selalu gembira.
 - c. Selalu bersikap langsung dan terbuka.
 - d. Menarik dan menggembirakan
 - e. Berani dalam tindakan, kata-kata dan berpikir.
5. Penuh kepercayaan pada diri sendiri karena :
 - a. Berpengetahuan luas

- b. Mengusai banyak persoalan
- c. Sabar, tidak tergesa-gesa dan mampu menahan diri dalam arti sanggup mengalami dan menerima sesuatu beban hidup sambil bersikap “menunggu mempelam masak untuk dipetik” (Mengambil tindakan pada waktu dan dengan cara yang tepat).
- d. Ulet dalam arti teguh pendirian dan terus bertahan dalam mengejar suatu tujuan sampai tercapai. Ada lima cara untuk meningkatkan keuletan yaitu :
 1. Rusakkan jalan untuk kembali dengan semboyan “*river of no return*”
 2. Rubahlah cara-caranya dan bukan tujuan
 3. Tolaklah segala penyimpangan dan kendalikan diri (*Say no to your self*)
 4. Gunakanlah setiap rintangan sebagai batu loncatan (*Use the obstacles for stapping stone*)
 5. Anggaplah segalanya mudah (*pretend it is easy*)
- e. Mudah mengambil keputusan.
Beberapa pedoman dalam mengambil keputusan antara lain :
 1. Jangan ambil keputusan yang merupakan wewenang orang lain.
 2. Jangan ambil keputusan yang sulit dilaksanakan
 3. Jangan mengambil keputusan yang belum diperlukan
 4. Ambillah keputusan yang tegas dan jelas
 5. Ambillah keputusan yang *persistent*.
- f. Jujur dalam arti dapat mengendalikan diri dan bekerja sesuai tujuan yang hendak dicapai.
Selain sifat-sifat khusus kepemimpinan, karena pengaruh golongan maka perlu pula diketahui bahwa setiap tempat atau masyarakat mempunyai tuntutan tersendiri terhadap pimpinan-pimpinannya. Tuntutan sifat-sifat ini pada umumnya sejalan dengan pandangan hidup masyarakat serta “*way of life*” masyarakat yang bersangkutan. Dalam hubungan ini khusus di Indonesia selain syarat-syarat tersebut di atas/umum dan khusus maka setiap pemimpin Indonesia dituntut untuk memiliki syarat-syarat khusus sebagai berikut :
 - ◆ Pancasilais
 - ◆ Rendah hati dan sederhana
 - ◆ Suka menolong
 - ◆ Sabar dan stabil emosi

- ◆ Percaya pada diri sendiri
- ◆ Jujur adil dan dapat dipercaya
- ◆ Ahli dalam bidangnya

Teori-Teori Kepemimpinan

Pada umumnya terdapat dua pendekatan dalam kepemimpinan yaitu pendekatan psikologis dan pendekatan sosiologis. Kedua pendekatan tersebut menghasilkan dua teori pokok dalam kepemimpinan yaitu :

1. Pendekatan psikologis menghasilkan teori serba sifat.
2. Pendekatan sosiologis menghasilkan teori serba situasi.

Dalam perkembangan lebih lanjut, atas dasar kedua teori pokok tersebut di atas, maka oleh berbagai ahli dikembangkan berbagai teori yang pada prinsipnya dapat dikembalikan pada kedua teori pokok tersebut atau merupakan suatu teori antara.

A. Teori serba sifat

Teori ini sering disebut pula “*personal traits theory*” atau “*traits theory*”. Teori ini menekankan pada sejumlah sifat (*traits*) pribadi yang harus dimiliki oleh seseorang selaku syarat untuk menjadi pemimpin.

Maka dengan bantuan psikologi, khususnya psikologi kepribadian dianalisa sejumlah sifat-sifat pribadi sebagai ciri-ciri kepribadian pemimpin.

Salah satu hasil analisa yang terkenal ialah menurut Ordway Tead yang mengemukakan 10 sifat utama (lihat topik VI).

Disamping itu Chester I. Boward, sebagai salah satu pengamat teori ini juga mengemukakan dua sifat pokok yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin (topik VI) dan Erwin Scheel mengemukakan 3 sifat utama yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin yaitu :

1. Setiap pemimpin harus memiliki serba minat dan keramah-tamahan terhadap orang lain.
2. Setiap pemimpin harus mempunyai kekuatan kepribadian yang lebih dari orang-orang lain.
3. Setiap pemimpin harus memiliki sikap/kecenderungan serba ilmu (*Scientific attitude*).

Mengacu pada teori pokok ini (teori serba sifat) maka oleh berbagai ahli dikembangkan berbagai teori sebagai penjabaran lanjut dari teori pokok tadi. Beberapa diantara teori-teori itu antara lain :

- a. Teori kelahiran (genetis) yang menganggap bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena bakat yang dibawa sejak lahir.
- b. Teori keturunan (hereditor) yang berpendapat bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki kharisma pribadi sebagai suatu anugerah pribadi.

Pada umumnya teori-teori bersemboyan “*Leader not born but made*”

B. Teori serba situasi.

Dengan menggunakan pendekatan sosiologis maka para penganut teori ini berpendapat bahwa kemampuan kepemimpinan itu dapat dipelajari dan tidak tergantung pada bakat keturunan atau karena sifat-sifat pribadi yang lain. Mereka berpendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu situasi fungsi kelompok atau suatu fungsi situasi. Maksudnya suatu situasi tertentu dalam kelompok atau masyarakat tertentu menghendaki kepemimpinan tertentu pula.

Sedangkan kelompok lain dengan situasi yang lain menghendaki kepemimpinan tertentu pula. Dan adalah suatu kenyataan bahwa seorang pemimpin yang sukses di bidang usaha tertentu bukanlah merupakan jaminan untuk sukses dalam bidang usaha yang lain, adalah menurut mereka, kepemimpinan itu dapat dipelajari, dilatih dan dikembangkan sesuai situasi/pengalaman, karena itu mereka bersemboyan : “*Leader not born but made*”.

Beberapa teori yang merupakan penjabaran lanjut dari teori pokok ini antara lain :

- Teori sosial, yang berpendapat bahwa keadaan sosial masyarakat dapat melahirkan/menghendaki pemimpin-pemimpin tertentu.
- Teori tradisional, dimana tradisi tertentu menghendaki pemimpin yang sesuai.

Selanjutnya terdapat berbagai teori kepemimpinan menurut berbagai ahli sebagai contoh misalnya :

- Menurut SP. Siagan
 1. Teori Genetis
 2. Teori Sosial
 3. Teori Ekologis
- Menurut Arifin Abdurachman
 1. Teori Kelahiran
 2. Teori Keturunan
 3. Teori Kelebihan
 4. Teori Sosial
 5. Teori Kharismatis

6. Teori Tradisional
7. Teori Rasional
8. Teori Administratif.

Pada hakekatnya kedua teori pokok tersebut di atas merupakan dua ujung ekstrem dari teori-teori kepemimpinan pada umumnya sehingga kedua teori pokok kepemimpinan tersebut masing-masing mempunyai kebenaran-kebenaran disamping kelemahan-kelemahan.

Hal ini dapat dipahami oleh karena seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin yang karena bakat tanpa latihan dan pengalaman dalam situasi (lingkungan).

Maka konsep kepemimpinan modern dewasa ini pada umumnya merupakan suatu “*Convergensi*” dari kedua teori pokok tersebut di atas, yaitu bahwa : “*Leader are born and made*”.

Untuk mendukung teori konvergensi ini, Murray G. Roes dan Charles E. Henry dalam buku mereka “*New Understanding Leadership*” menyimpulkan bahwa kepemimpinan dalam masyarakat manusia modern, merupakan suatu hasil interaksi antara berbagai faktor pribadi pemimpin dan situasi kelompok.

Faktor-faktor yang dimaksud antara lain :

1. Sifat-sifat seseorang “*central person*”
2. Kebutuhan-kebutuhan struktural dan sifat-sifat kelompok.
3. Situasi dimana kepemimpinan itu timbul.
4. Jenis kelompok dan kualitas anggota-anggotanya.
5. Jenis kelompok dan kualitas anggota-anggotanya.
6. Iklim sosial kelompok.
7. Harapan-harapan dan tanggapan-tanggapan kelompok terhadap situasi dan pemimpin.

Teknik-Teknik Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan teknik-teknik kepemimpinan ialah cara-cara yang digunakan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Cara-cara atau teknik-teknik ini pada umumnya dibedakan atas dua bagian yaitu :

1. Teknik kepemimpinan umum
2. Teknik kepemimpinan kerja atau teknik kepemimpinan khusus.

Teknik kepemimpinan umum ialah cara-cara memberikan pimpinan yang dapat digunakan dalam segala bidang usaha (termasuk bidang pendidikan) dan pada semua tingkat kepemimpinan (*top level, middle level, maupun lower level*)

Termasuk dalam teknik kepemimpinan umum ialah :

1. Teknik memberi dan menjadi teladan. Dalam hal ini pemimpin haruslah seorang *educator* yang mampu mendidik dan mengajar terutama memberi dan menjadi contoh.
2. Teknik "*human relation*" yaitu cara memimpin yang mengutamakan hubungan kemanusiaan yang serasi, yang dapat diusahakan dengan cara berusaha untuk memenuhi "*basic need*" dari bawahan yakni :
 - a. *Physical needs* (kebutuhan-kebutuhan fisik)
 - b. *Need for security* (kebutuhan akan rasa aman)
 - c. *Need for love* (kebutuhan akan kasih sayang)
 - d. *Need for esteem* (kebutuhan akan penghargaan)
 - e. *Need for self realization* (kebutuhan untuk merealisasikan diri dalam perbuatan-perbuatan yang kreatif).
3. Teknik menyiapkan orang untuk menjadi pengikut antara lain dengan cara memberikan penerangan-penerangan, memberikan indoktrinasi dan propaganda, mengintroyeksi nilai-nilai, menyusun perencanaan bersama yang matang, organisasi yang baik yang disertai pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas.

Selain teknik-teknik kepemimpinan umum di atas maka ada tiga teknik kepemimpinan khusus yang lain yaitu :

1. Teknik persuasi yaitu cara memimpin yang diusahakan melalui usaha meyakinkan orang-orang atau staf akan tujuan-tujuan yang akan dicapai, sehingga mereka mau dan suka bekerja dengan penuh kesadaran dan dedikasi. Teknik ini biasanya membutuhkan kemampuan tertentu dari pimpinan, terutama dalam bidang profesi dan *problem solving*. Sedangkan dengan teknik memerintah atau instruksi seringkali hanya didasarkan atas kekuasaan jabatan dan bukan kewibawaan. Teknik ini seringkali kurang disukai, karena mengandung unsur paksaan dan sanksi-sanksi apalagi jika perintah itu kurang jelas atau melampaui batas kemampuan orang-orang, maka dapat menimbulkan sikap melawan (agresi) atau juga regresi. Untuk menghindari hal-hal di atas, disarankan agar dalam memerintah, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Siapa yang seharusnya memberikan perintah itu.
 - b. Kepada siapa perintah itu ditujukan (apakah dalam batas-batas kemampuannya)
 - c. Apakah perintah itu sangat mendesak/ perlu.
 - d. Apakah perintah itu tegas dan jelas.
2. Teknik penggunaan komunikasi yang cocok.

Komunikasi dimaksud meliputi komunikasi dua arah (*two way traffic communication*) baik vertikal maupun horisontal. Tujuannya agar tercapai, “*mutual understanding*” serta persuasi dimana setiap orang berfungsi secara efektif.

Dalam cara ini perlu diperhatikan:

- a. Hirarki organisasi menurut strukturnya.
 - b. Isi komunikasi yang sesuai
 - c. Perbedaan status dan kemampuan kedua belah pihak.
 - d. Prosedur dan tata cara komunikasi (formal) dan informal
3. Teknik pemberian fasilitas
Dengan teknik atau cara ini, pemimpin berusaha untuk menyediakan fasilitas yang cukup bagi pertumbuhan profesi maupun pertumbuhan pribadi dari staf atau bawahan.
- Cara-cara yang biasa digunakan dalam teknik ini antara lain :
- a. Melalui pendidikan dan latihan (*in service training*)
 - b. Fasilitas sarana materiil kerja yang menyenangkan
 - c. Fasilitas jaminan kesejahteraan
 - d. Pengaturan waktu kerja dan rekreasi
 - e. Pemberian insentif berupa promosi kenaikan pangkat dan penghargaan atas prestasi berupa uang maupun benda.