

## GAYA KEPEMIMPINAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Annisa

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

[Annisapasaribu123@gmail.com](mailto:Annisapasaribu123@gmail.com)

**Abstract:** *Effective leadership is leadership that can organize work well so that it can be carried out as planned. The better the leadership style and the ability of the leader to organize the work, the better the performance of subordinates. The leadership style will make the task run better and fostering relationships with subordinates will be more effective in achieving daily tasks. Leadership style shows the ability of a leader to be able to optimally increase organizational achievement.*

**Keywords:** *Leadership, Leadership Style, Leadership Abilities.*

**Abstrak:** Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan. Semakin baik gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan, maka kinerja bawahan juga akan semakin baik. Gaya kepemimpinan akan membuat tugas berjalan dengan lebih baik dan membina hubungan dengan bawahan akan lebih efektif dalam pencapaian tugas sehari-hari. Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan pencapaian organisasi dengan optimal.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Pemimpin*

### Pendahuluan

Setiap organisasi pasti mengharapkan dan berupaya sekuat tenaga untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalannya mencapai tujuan tersebut, namun untuk sebagian besar ditentukan oleh kemampuan dan kepemimpinan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Baik sebagai pekerja di lapisan bawah, menengah, maupun mereka yang menduduki jabatan pimpinan puncak.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain

agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berperan aktif dalam melaksanakan peran kepemimpinan, baik peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara maupun pelatih untuk meningkatkan kinerja atau semangat kerja bagi pegawai/pengikut pada sebuah organisasi. Peran tersebut mempunyai pengaruh jika para pimpinan memiliki kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan untuk menggerakkan pengikut kearah pencapaian visi organisasi. Memadukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik

pengikut, maka organisasi akan menuju pada kesuksesan.

Gaya kepemimpinan akan membuat tugas berjalan dengan lebih baik dan membina hubungan dengan bawahan akan lebih efektif dalam pencapaian tugas sehari-hari. Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan. Semakin baik kemampuan kepemimpinan kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan, maka kinerja bawahan juga akan semakin baik.

Dengan memahami sedikit pengertian diatas mengenai kemampuan kepemimpinan. Bagaimana pun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kemampuan dan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin yang efektif maka tujuan organisasi akan meningkat. Oleh karena itu, perlu bagi kita untuk memahami kemampuan kepemimpinan di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini pendekatan dan model kepemimpinan adalah hal yang akan menjadi salah satu topik bahasan yang perlu dibahas lebih lengkap dalam makalah ini.

## Hakikat Kepemimpinan

<sup>1</sup> Rahmad Hidayat dan Candra Wijaya, (2017), *Ayat-Ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, hal. 267-268.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti *being a leader power of leading: the qualities of leader*. Yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Dalam bahasa Indonesia pemimpin disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua dan sebagainya. (Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan). Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan dengan *al-riayah, al-qiyadah, atau al-za'amah*. Akan tetapi, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, para ahli menggunakan istilah *qiyadah tarbawiyah*. Kata *al-ri'ayah* atau *ra'in* diambil dari hadits Nabi: *kullukum ra'in wa kullukum masulun 'an ra'iyatihi* (setiap orang di antara kami adalah pemimpin (yang bertugas memelihara) dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya).<sup>1</sup>

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar secara suka rela melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Sefullah, (2012), *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka setia, hal. 139.

T. Hani Handoko, menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan sekelompok anggota yang tugasnya saling berhubungan.<sup>3</sup> Irham Fahmi mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan.<sup>4</sup>

Untuk lebih memahami defenisi kepemimpinan secara lebih mendalam, ada beberapa defenisi kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut:<sup>5</sup>

1. Kepemimpinan adalah kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan kelompok untuk mencontohnya dan mengikutinya yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, kekuatan atau wibawanya.
2. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab dari berbagai kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap dari kelompok dalam organisasi.
3. Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan (*ability*) atau tekhnik untuk membuat sekelompok bawahan dalam organisasi mengikuti dan menaati dengan semangat apa yang dikehendakinya
4. Kepemimpinan dapat juga dipandang sebagai bentuk persuasi seni pembinaan kelompok tertentu,

biasanya melalui *human relations* dan motivasi yang tepat.

5. Kepemimpinan sebagai sarana, instrument atau alat untuk membuat sekelompok orang bersedia untuk menaati peraturan untuk mencapai tujuan.
6. Kepemimpinan dapat berdasarkan kekuasaan yang absolut dari penguasa, sehingga kepemimpinan diartikan sebagai kekuasaan dan kekuasaan.
7. Kepemimpinan juga merupakan perilaku dengan tujuan untuk memengaruhi aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi individu dan organisasi.

Berdasarkan defenisi tersebut makna kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, yaitu:<sup>6</sup>

1. Melibatkan orang atau pihak lain, yaitu anggota organisasi yang harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
2. Pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah para pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari *reward*, *phunishment*, otoritas dan karisma.
3. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap tanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian berindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri

<sup>3</sup> T. Handoko, (2009), *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, hal. 294.

<sup>4</sup>Irham Fahmi, (2016), *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, hal.68.

<sup>5</sup>Sefullah, (2012), *Manajemen....* hal142.

<sup>6</sup>*Ibid.*,hal 143.

sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.

Tentang kepemimpinan dalam Islam, dalam Al-qu'ran ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Diantaranya Firman Allah Swt. dalam QS. Al Baqarah/2: 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ  
فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ  
فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ  
وَیَحْنُ نُسُجُۙ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَکَ  
قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah Swt. untuk mengemban amanah dan kepemimpinana langit di muka bumi.<sup>7</sup> Jika dikaitkan dengan pendidikan, maka Anwar menyatakan kepemimpinan pendidikan berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi,

memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.<sup>8</sup> Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi dan membimbing seorang pemimpin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas-tugas kependidikan dan penelitian dengan menggunakan fasilitas pendidikan yang ada, baik secara individu maupun kelompok agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien.

#### **Pendekatan-pendekatan Kepemimpinan**

Penelitian dan teori-teori kepemimpinan dalam study kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kepemimpinan, yang dibagi menjadi beberapa pendekatan kepemimpinan yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional (*contingency*). Pendekatan pertama (pendekatan sifat) memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan kedua (pendekatan perilaku) pendekatan yang mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behavior*) pribadi berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikir dan penelitian sekarang

<sup>7</sup>Rahmad Hidayat dan Candra Wijaya, (2017), *Ayat* .... hal. 270.

<sup>8</sup> Jejen Musfah, (2015), *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Prenadamedia Grup, hal.302.

mendasar pada pendekatan ketiga (pendekatan situasional). Pendekatan yang memandang bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi. Pandangan ini menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.<sup>9</sup>

### Pendekatan Sifat

Para teoritis kesifatan adalah kelompok yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan yang memiliki pandangan bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka memimpin para pengikutnya. Sifat yang dimaksudkan disini cenderung mencakup energy, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani dan sebagainya.<sup>10</sup>

Usaha sistematis pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan para peneliti lainnya untuk memahami kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. Sebagian besar penelitian tersebut bermaksud untuk: 1) Membandingkan sifat-sifat pemimpin dengan sifat-sifat pengikutnya, 2) Mengidentifikasi sifat-sifat yang dimiliki pemimpin yang efektif. Hasil

penelitian ini menemukan bahwa pemimpin memiliki kecerdasan yang lebih tinggi, lebih percaya diri, lebih ramah daripada yang lain dan memiliki kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat yang akan membedakan pemimpin dengan pengikutnya belum ditemukan, sehingga muncul anggapan para peneliti bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibentuk. Artinya pemimpin lahir dengan membawa sifat-sifat yang diperlukan menjadi pemimpin.<sup>11</sup>

Hal ini sejalan dengan pendapat Asep Suryana yang menyatakan bahwa teori sifat ini menekankan pada faktor genetik, asumsi yang digunakan adalah bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh sifat-sifat khusus yang dimilikinya yang melekat sejak lahir. Penelitian tentang kepemimpinan dimulai oleh Bernard pada tahun 1926 yang menemukan bahwa kepemimpinan dapat dijelaskan oleh kualitas internal/sifat yang dibawa manusia sejak lahir. Teori ini merupakan sebuah pandangan yang mengatakan bahwa seseorang dianggap, diposisikan dan dipilih sebagai pemimpin berdasarkan sifat khusus yang dimiliki oleh individu tersebut. Sifat khusus inilah yang membuat seorang pemimpin berbeda dengan orang lain. Inti teori sifat ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat dan bukan rekayasa.<sup>12</sup>

Dalam pendekatan sifat timbul pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Pemikiran semacam itu dinamakan

<sup>9</sup>T. Handoko, (2009), *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, hal. 295.

<sup>10</sup>T. Handoko, (2009), *Manajemen.....* hal. 296.

<sup>11</sup>*Ibid.*, hal. 296.

<sup>12</sup>Asep Suryana, *Modul Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*, hal 1.52.

pemikiran "Hereditary" (turun temurun). Pendekatan secara turun temurun bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan dengan belajar/latihan tetapi dari menerima warisan, sehingga menjamin kepemimpinan dalam garis turun temurun dilakukan antar anggota keluarga. Dengan demikian kekuasaan dan kesejahteraan dapat dilangsungkan pada generasi berikutnya yang termasuk dalam garis keturunan keluarga yang saat itu berkuasa.<sup>13</sup>

Edwin Ghiselli dalam penelitian ilmiahnya menunjukkan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan efektif, yaitu:

- a. Kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan untuk sukses.
- c. Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.
- d. Kepercayaan diri.
- e. Inisiatif atau kemampuan bertindak untuk mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru/inovatif.<sup>14</sup>

Sedangkan Keith Davis mengikhtisarkan 4 (empat) sifat utama

pemimpin; 1) Kecerdasan, 2) Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial, 3) Motivasi Diri dan Dorongan untuk Berprestasi. 4) Sikap-sikap Hubungan Manusiawi.<sup>15</sup>

### Keterbatasan Pendekatan Sifat

Ada banyak keterbatasan dalam pendekatan sifat kepemimpinan. Sebagai contoh telah banyak kita kenal tokoh-tokoh besar seperti Abraham Lincoln, ir. Soekarno, Mahatma Gandhi, Hilter, dan sebagainya yang dalam berbagai gal berbeda satu dengan yang lainnya. Namun tidak tampak sifat kepemimpinan yang ditemukan secara umum pada semua tokoh tersebut. Dalam kenyataannya banyak dari mereka yang memiliki sifat yang berbeda. Ada juga berbagai kasus dimana seorang pemimpin sukses dalam situasi tertentu tapi tidak dalam situasi yang lain. Akhirnya walaupun semua sifat yang dikemukakan para peneliti dapat menjadi yang diinginkan ada dalam diri pemimpin, tetapi tidak satupun sifat yang secara absolut esensial.

### Pendekatan Perilaku

Pendekatan sifat dalam kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu pendekatan perilaku tidak lagi mencoba untuk mencari jawaban dari sifat-sifat pemimpin, melainkan dari apa yang dilakukan (perilaku) oleh para pemimpin efektif. Tidak seperti sifat-sifat, perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan. Sehingga individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku

<sup>13</sup>Saliman, *Kepemimpinan (Konsep, pendekatan dan Strategy)*, Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 8.

<sup>14</sup>T. Handoko, (2009), *Manajemen.....* hal. 296.

<sup>15</sup>*Ibid.*, hal. 297.

kepemimpinan yang tepat agar mampu menjadi pemimpin yang lebih efektif. Menurut konsep ini sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi sifat dari ciri kelompok yang dipimpinya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berbeda sehingga memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.<sup>16</sup> Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, yaitu:<sup>17</sup>

### Fungsi Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi pemimpin yang menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama. 1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah yang mencakup pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial yang mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok agar berjalan dengan lancar, penengahakan perbedaan pendapat dan sebagainya.

### Gaya Kepemimpinan

Hal ini mengenai perilaku kepemimpinan yang dipusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya

dengan bawahannya. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan: gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*). Teori gaya kepemimpinan yang terkenal adalah Teori X dan Y dari Douglas McGregor, Study Michigan oleh ahli Psikologi Sosial Rensis Likert, Kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton dan Studi Ohio State.

a. Teori X dan Y dari Douglas McGregor

Konsep ini mengungkapkan bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi oleh anggapan-anggapan pemimpin tentang sifat dasar manusia. Sebagai hasil pengalamannya menjadi konsultan McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manager, yaitu:

Anggapan Teori X

- a. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
- b. Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksakan, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka dapat menjalankan dan mencapai tujuan organisasi.
- c. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang relative kecil dan menginginkan keamanan/jaminan hidup diatas segalanya.

Anggapan Teori

<sup>16</sup>Sefullah, (2012), *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka setia, hal. 140.

<sup>17</sup>T. Handoko, (2009), *Manajemen.....* hal. 299.

- a. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan beristirahat.
- b. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
- c. Keterikatan pada tujuan meruakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
- d. Rata-rata manusia dalam kondisi layak, belajar bukan hanya untuk menerima tetapi untuk mencari tanggung awab.
- e. Adanya kapasitas besar dalam mewujudkan imajinasi, kecerdikan, kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.

Seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratif. Sebaliknya pemimpin yang mengikuti anggapan teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratif.

Implikasi praktis dalam kepemimpinan, McGregor merekomendasikan agar organisasi untuk beralih ke teori Y. Hal ini disebabkan karena teori X cenderung hanya memuaskan level dasar saja jika dihubungkan dengan teori kebutuhan manusia Abraham Maslow. Hal ini tidak memenuhi kebutuhan pencapaian atau aktualisasi diri (*achievement*) seperti yang ditawarkan teori Y, agar bawahan lebih

berkomitmen. Akan tetapi ada perspektif lain juga, bahwa konsep ini tidak bisa sepenuhnya diaplikasikan dalam kenyataan. Oleh sebab itu, rekomendasinya adalah mengambil jalan tengah antara teori X dan teori Y. Argumentasinya karena bawahan tidak sepenuhnya bebas seperti teori Y, tetapi tetap membutuhkan arahan serta prosedur yang dianut dalam teori X, hanya saja pada kadar dan proporsi yang sesuai.<sup>18</sup>

### Study Michigan oleh ahli Psikologi Sosial Rensis Likert

Likert dengan menggunakan dua kategori gaya dasar orientasi tugas dan orientasi karyawan, menyusun model empat tingkatan efektifitas manajemen, yaitu: *Sistem I*, Pemimpin membuat keputusan dan memerintahkan para bawahan untuk melaksanakannya dengan standart dan metode yang ditetapkan oleh pemimpin itu juga. *Sistem II*, Pemimpin memberikan perintah tetapi bawahan memiliki kebebasan memberikan komentar terhadap perintah tersebut. Bawahan juga diberikan berbagai fleksibilitas dalam melaksanakan tugas dalam batas-batas dan prosedur yang telah ditetapkan. *Sistem III*, pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman dan hukuman. *Sistem IV*, Sistem yang paling ideal menurut

<sup>18</sup>Leo Daphne, (2014), *Management in Absurd Way (MIAW)*, Jakarta: Elex Media Komputindo, hal. 237.

Likert. Tujuan ditetapkan dan keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila secara formal pemimpin yang membuat keputusan, mereka melakukan seelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat dari anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan tidak hanya menggunakan penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

### Kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton

Kisi-kisi (jaringan) manajerial ini ditunjukkan dengan adanya sumbu horizontal, keterangannya sebagai *perhatian terhadap produksi* dan sumbu vertikal *perhatian terhadap karyawan*. Jadi, dalam kisi-kisi ini ada lima gaya kepemimpinan dasar, yaitu:

- 1) Pemimpin yang digambarkan sebagai pemimpin yang turun tahta karena perhatiannya rendah terhadap karyawan maupun terhadap produksi dan tugas.
- 2) Pemimpin yang digambarkan sebagai pemimpin yang santai, serba mengizinkan dengan tekanan pada pemeliharaan keuangan dan kepuasan karyawan. Pemimpin dengan tipe ini cenderung menghindari keegangan dalam bekerja, dengan perhatian terhadap bawahan tinggi tetapi perhatian terhadap produksi rendah.
- 3) Pemimpin yang memperhatikan dengan baik terhadap produksi dan bawahan. Kadang-kadang pemimpin ini menggunakan pendekatan tawar menawar implisit untuk melakukan suatu pekerjaan.

4) Pemimpin yang otokrat, pemegang tugas yang keras, dengan berbagai karakter pengawasan tertutup. Pemimpin ini perhatiannya terhadap produksi lebih tinggi dan perhatiannya terhadap bawahan rendah. Tekanannya pada penyelesaian kerja bila perlu dengan penerapan ketegangan tertentu.

5) Pemimpin yang percaya bahwa saling memahami dan menyetujui tujuan dan cara pencapaian kerja merupakan inti pengarah kerja. Pemimpin ini memberi perhatian penuh terhadap produksi dan juga memberi perhatian yang tinggi terhadap kepuasan kerja bawahan. Blake dan Mouton sepakat bahwa tipe ini adalah tipe perilaku kepemimpinan yang paling efektif.

#### b. Studi Ohio State

Ada dua kelompok perilaku dalam Studi Ohio State ini yaitu struktur pemaksaan (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). *Initiating structure* menjelaskan bahwa pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan dan cara pelaksanaannya. *Consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara pemimpin dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan atas gagasan bawahan.

Para peneliti menemukan bahwa penilaian bawahan terhadap efektifitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin tetapi pada situasi dimana tersebut digunakan. Sebagai contoh, para pemimpin yang bukan produksi dalam perusahaan dinilai lebih

efektif bila mereka mempunyai pertimbangan yang tinggi (*consideration*). Di lain pihak komandan Angkatan Udara dengan pertimbangan yang tinggi (*consideration*) dinilai kurang efektif dibandingkan dengan struktur pemaksaan (*initiating structure*).

### **Pendekatan Situasional-Contingency**

Pendekatan sifat dan pendekatan perilaku ternyata belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan yang paling ideal. Disamping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dibawah seluruh kondisi. Maka, hadirilah pendekatan situasional-contingency yang menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan/anggota organisasi, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Mary Parker Follett mengembangkan hukum situasi/faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, yaitu: 1) Kemampuan dan Kualitas Pemimpin, 2) Kemampuan dan Kualitas Pengikut atau Bawahan, 3) Situasi. Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi. Teori situasional yang terkenal yaitu, 1) Rangkaian Kesatuan Kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt, 2) Teori contingency dari Fiedler.

### **Rangkaian Kesatuan Kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt**

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt mengemukakan bahwa pemimpin harus mempertimbangkan tiga kumpulan kekuatan sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kekuatan dalam diri pemimpin, yang mencakup 1) Sistem nilai, 2) Kepercayaan terhadap bawahan, 3) Perasaan aman.
- b. Kekuatan dalam diri bawahan, meliputi 1) Kebutuhan mereka akan kebebasan, 2) Kebutuhan akan peningkatan tanggung jawab, 3) Apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, 4) Harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- c. Kekuatan dari situasi, mencakup 1) Tipe organisasi, 2) Efektivitas kelompok, 3) Desakan waktu, 4) Sifat masalah yang muncul.

### **Teori contingency dari Fiedler**

Teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah teori contingency dari Fiedler. Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok/organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik: 1) Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi. 2) Derajat situasi yang menghadapkan pemimpin dengan ketidakpastian. Situasi dinilai dalam istilah situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Situasi yang menguntungkan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan dengan gaya yang berorientasi pada tugas akan efektif. Apabila situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan hanya moderat, tipe kepemimpinan hubungan manusia yang toleran dan lunak akan sangat efektif. Berikut ini adalah bagan untuk memperjelas teori ini dari model ini dapat

disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang paling efektif, perlu menyesuaikan gaya-gaya kepemimpinan terhadap situasi. Dalam situasi 1, 2, 7 dan 8, pendekatan otokratik akan paling efektif. Sedangkan dalam situasi 3, 4, 5, 6 pendekatan yang lebih berorientasi hubungan akan lebih efektif. Bila pemimpin mempunyai keterbatasan dalam kemampuan mereka dalam mengubah kepribadian dasar dan gaya kepemimpinannya maka situasi harus diubah, atau pemimpin harus dipilih yang gayanya cocok dengan situasi yang ada. Tetapi seharusnya pemimpin harus mampu mengubah gaya kepemimpinannya untuk memenuhi syarat/kebutuhan tertentu dan seharusnya pemimpin harus dapat belajar menjadi pemimpin yang efektif.

## Model-model kepemimpinan

### 1. *Charismatic Leadership*

*Charismatic Leadership* adalah kemampuan mempengaruhi pengikutnya didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama charismatic leader karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting. Pemimpin kharismatik mempunyai kualitas bakat yang luar biasa, charisma, yang memungkinkan mereka memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luas biasa. Atas dasar perhatiannya pada masa depan pemimpin kharismatik dapat diklasifikasi dalam dua tipe: (a) *visionary charismatic leader* memfokuskan pada jangka panjang, dan (b) *crisis-based charismatic leader* memfokus pada jangka pendek.

Istilah karisma lebih dikenal dengan sebutan karismatik. Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Semuil Tjiharjadi (2012) karakteristik seorang pemimpin karismatik adalah sebagai berikut:

- a. Percaya diri.
- b. Memiliki perilaku yang memukau.
- c. Mengembangkan pemikiran visioner.
- d. Mengkomunikasikan visi.
- e. Memiliki pendirian yang teguh, memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi.
- f. Memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi.<sup>19</sup>

### 2. *Transactional Leadership*

Menurut Badeni (2013) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang dalam prosesnya terjadi pertukaran kepentingan/kebutuhan antara pemimpin dan pengikut, dalam bentuk ekonomis, politis dan psikologis. Misalnya, dalam perusahaan, para pekerja bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan karena diberikan gaji, seorang loyal pada pemimpin partai politik karena kepentingan partai atau kelompoknya diperjuangkan pimpinan partai politik tersebut, atau seseorang menjadi loyal kepada kelompok tertentu karena kelompok tersebut memberi keamanan dan perhatian terhadap orang tersebut. Dalam *transactional leadership* pemimpin mengidentifikasi apa yang diinginkan atau lebih disukai pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan reward yang memuaskan mereka. Untuk mencapainya pemimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan

<sup>19</sup>Candra Wijaya, (2017), *Perilaku Organisasi*, Medan: LPPP, hal. 126.

penghargaan. *Transactional leader* menurut Bass dalam Wibowo (2014) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. *Contingent reward*. Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.
- b. *Management by exception (active)*. Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
- c. *Management by exception (passive)*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
- d. *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.<sup>20</sup>

### 3. Transformational Leadership

*Transformational Leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. *Transformational Leadership* adalah tentang pemimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. *Transformational Leadership* adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi.<sup>21</sup>

kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kepemimpinan, yang dibagi menjadi beberapa pendekatan kepemimpinan yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional (*contingency*). Sedangkan model-model kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga yaitu: 1) *Charismatic Leadership*, 2) *transactional leadership* dan 3) *Transformational Leadership*.

### Daftar Pustaka

- Daphne, Leo. *Management in Absurd Way (MIAW)*. Elex Media Komputindo, Jakarta: 2014.
- Fahmi, Irham. *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung: 2016.
- Handoko, T. *Manajemen*. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta: 2009.
- Hidayat, Rahmad dan Wijaya, Candra. *Ayat-Ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*. LPPPI, Medan: 2017.
- Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan*, Prenada Media Grup, Jakarta: 2015.
- Saliman, *Kepemimpinan (Konsep, pendekatan dan Strategy)*, Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*, Pustaka setia, Bandung: 2012.
- Suryana, Asep. *Modul Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*.
- Wijaya, Candra. *Perilaku Organisasi*. LPPPI, Medan: 2017

### Simpulan

Penelitian dan teori-teori kepemimpinan dalam study

<sup>20</sup>*Ibid.*, hal. 127.

<sup>21</sup>*Ibid.*, hal 128.