



# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

**Edisi Perdana**

**EIDHY SUSATYA**

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

**Edisi Perdana**

**EDHY SUSATYA**

**UAD Press**



**Keris adalah *piandel* para raja,  
keris diselipkan di punggung, mengibaratkan sebuah  
kekuatan mistis di belakang raja.  
Pemimpin bak raja dan keris adalah simbol  
kepemimpinan.**



**Kepemimpinan tidak cukup menguasai teori,  
tetapi harus dipraktikan...  
Kepemimpinan bukan sekedar diomongkan,  
namun harus dikerjakan.**

## Kata Pengantar

Manusia dilahirkan sebagai pemimpin. Kepemimpinan adalah fitrah manusia dan suatu amanah Tuhan kepada manusia yang suatu saat nanti harus dipertanggungjawabkan. Namun karena berbagai hal, maka fitrah tersebut tertutup atau bahkan hilang. Kebanyakan orang lupa bahwa ia seorang pemimpin, sehingga merasa rendah diri, dan pesimis. Jadi, pastikan, siapapun Anda, dimanapun Anda, dan apapun jabatan Anda, Anda adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi diri sendiri.

Buku ini menguraikan *leader* (pemimpin), *manager* (pimpinan), *leadership* (kepemimpinan), *and learning organization* (organisasi pembelajar). Penulis mencoba menjelaskan perbedaan *leader* dan *manager* yang selama ini dianggap sama. Materi kepemimpinan berkaitan dengan tindakan Anda; apa yang Anda lakukan, sikap, perilaku, kebiasaan, dan karakter. Sedangkan pada *learning organization* menjelaskan *building shared vision*, *emotional quotient*, *intellectual quotient*, *spiritual quotient*, dan *personal mastery*.

Berbagai referensi dijadikan acuan dalam penulisan buku ini, tetapi penulis yakin masih banyak referensi belum terakomodasi, sehingga menyebabkan beberapa perbedaan pendapat. Untuk itu, dengan bangga hati dan ucapan terima kasih, jika pembaca berkenan memberi saran dan masukan.

Penulis.

# Daftar Isi

<i>Leader and Manager</i> .....	1
Kepemimpinan : Ditinjau dari Aspek Agama dan Budaya.....	27
Tugas dan Fungsi <i>Leader</i> .....	62
Tanggung Jawab, Tugas, Peran, dan Fungsi Kepala Sekolah ..	86
Kepemimpinan dalam Organisasi .....	121
Membangun Visi Bersama ( <i>Building Shared Vision</i> ) .....	157

# LEADER AND MANAGER

(Pemimpin dan Pimpinan)

Jika kamu seorang pemimpin, jangan takut jatuh...  
dan tak perlu dihitung berapa kali kamu jatuh...  
yang penting seberapa cepat kamu bangun.



Pemimpin adalah penuntun dan penunjuk arah,  
wajar jika ia terlihat paling awal.  
(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com)

## ***Leader and Manager*** **(Pemimpin dan Pimpinan)**

### **Cerita seorang Sufi:**

- Waktu saya kecil, saya pendukung revolusi dan saya sering berdoa *“Tuhan beri saya energi guna memperbaiki dunia”*,
- Sewaktu saya remaja dan tidak bisa berbuat apa-apa, saya berdoa *“Tuhan berikan saya rahmat untuk mengubah lingkungan dan keluargaku, itu cukup”*,
- Ketika saya tua, sudah dekat ajal dan sadar akan kebodohanku, saya hanya bisa berdoa *“Ya Tuhan beri saya petunjuk guna memperbaiki diri”*.

### **Manusia adalah pemimpin**

Konon, di suatu saat di perbatasan kota Berlin, Frederick Agung berjumpa dengan seorang laki-laki berusia lanjut berjalan sendirian, kemudian dia bertanya “Siapakah kamu kek?”, kakek menjawab dengan tegas “Aku adalah raja” “Raja?” ulang Frederick sembari tersenyum, dia melihat sekeliling tidak ada siapa-siapa dan tidak ada bangunan apapun, hanya hamparan tanah luas. “Dimana pengawalmu dan di kerajaan mana kamu memerintah?” tanya Frederick. “Saya memerintah diri sendiri dan tidak perlu pengawal” jawab kakek tua dengan mantab (Pradiansyah, 2004)

Bagaimana jika Anda ditanya, Apakah Anda seorang *leader*? Apa jawaban Anda, jika ditanya demikian? *Leader* disini diartikan pemimpin. Secara garis besar, terdapat dua golongan bila ditanya apakah Anda pemimpin? Golongan pertama menjawab dengan malu-malu; saya bukan pemimpin, saya hanya rakyat biasa. Jawaban seperti ini mengungkapkan ketidakberdayaan, rasa rendah diri, dan pesimistis, dimana tiga unsur tersebut bukan merupakan karakter seorang pemimpin. Golongan kedua menjawab tegas, *confidence*, dan optimis dengan mengatakan bahwa saya adalah pemimpin. Tegas, *confidence*, dan optimis merupakan unsur pemimpin profesional. Berdasarkan jawaban di atas dan didukung berbagai penelitian, seseorang bisa dideteksi dari awal wawancara, apakah dia berkarakter pemimpin atau bukan.

Pandangan umum mengatakan bahwa, manusia dilahirkan dalam kondisi fitrah, mempunyai kesempatan dan peluang sama untuk menjadi pemimpin, dimana kepemimpinan itu harus dipertanggungjawabkan di kemudian hari. Erich Fomm mengatakan manusia sejak lahir diberi kebebasan, dan bersamaan kebebasan itu muncul tanggungjawab yang menunjukkan manusia sebagai seorang pemimpin, paling tidak pemimpin dirinya sendiri.

Pemimpin adalah manusia pilihan, punya kelebihan spiritual, kompetensi intelektual, *confidence* (percaya diri), dan

pengendalian diri. Pemimpin harus mempunyai; (a) *selfunderstanding*, yaitu pemahaman diri sebagai kunci sukses untuk mengatasi masalah emosi spiritual. Memahami diri sendiri untuk menjadi pemimpin dan sering disebut kecerdasan spiritual (*spiritual quotient, SQ*), (b) *selfawareness*, yaitu kesadaran diri atau *melek* emosi untuk mengukur kemampuan diri sendiri. Kesadaran diri sering disebut kecerdasan emosional (*emotional quotient, EQ*) atau *emotional literacy*, dan (c) *selfcontrol*, pengendalian diri yaitu kemampuan menahan, menguasai, dan mengendalikan diri untuk mendapatkan konsekuensi positif (Indrawijaya dan Suprapti 2001). Pengendalian diri seseorang tampak dari kualitas mengelola emosi, menjaga moral, dan mempertahankan komitmen. Mulailah membuat komitmen dari hal kecil menuju hal lebih besar, seperti; komitmen pada diri sendiri (hal ini lebih menantang), baru berkomitmen pada orang lain.

Jadi, siapakah yang disebut pemimpin? Setiap orang adalah pemimpin. Setiap manusia dilahirkan sebagai seorang pemimpin. Pemimpin adalah fitrah kita sebagai manusia. Pemimpin adalah amanah yang diberikan Sang Pencipta kepada manusia yang suatu saat nanti harus dipertanggungjawabkan. Siapapun Anda, dimanapun Anda, dan apapun jabatan Anda, Anda adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi diri Anda sendiri. Jangan ragu soal itu dan itu menjadi motivasi Anda untuk optimis.

## **Perbedaan *Leader* dan *Manager***

Manusia diberi pengetahuan dan akal oleh Tuhan untuk berpikir serta menentukan jalan hidup sendiri. Manusia sebagai makhluk sosial perlu melakukan interaksi sesama manusia dan hidup berkelompok, sehingga hidup teratur, terorganisir, tenang, dan saling menghormati antar anggota kelompok. Dalam kehidupan berkelompok dibutuhkan seorang pemimpin sebagai perekat, pelindung, dan orang yang berposisi dituakan. Ingat; *Apabila berangkat tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang diantaranya menjadi pemimpin* (HR. Abu Dawud). Dalam kehidupan manusia, arti dan fungsi pemimpin sangat beragam tergantung dari sudut mana memandang dan dari tinjauan tugas, kebutuhan, dan tanggung jawab apa.

Secara umum, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai sifat dan karakter kepemimpinan *personality* (kepribadian) atau *authority* (wibawa). Pemimpin harus mempunyai kepribadian, yaitu pribadi menonjol dibanding orang lain dan menjadi daya tarik bagi pengikut. Sedangkan kewibawaan adalah ciri seseorang yang mempunyai *perbawa*, martabat, nama baik, keahlian, dan kehormatan, sehingga disegani dan dijadikan panutan. Kecerdasan seseorang memimpin memunculkan kepemimpinan efektif. Kepemimpinan efektif kadang sulit didefinisikan karena

dibangun di atas banyak variabel dan karakteristik, sehingga sukar mengukur secara efektif atau tidak efektif.

Pemimpin organisasi pembelajar dibedakan menjadi dua, yaitu; *leader* dan *manager*. Sebagian besar orang menganggap bahwa *leader* dan *manager* sama. Kenyataannya, *leader* dan *manager* memiliki definisi, fungsi, dan manfaat berbeda. Oleh karena itu, materi ini disusun untuk menambah wawasan pembaca tentang perbedaan *leader* dengan *manager*.

## **A. Leader**

Zaman dahulu, pemimpin memegang peran sangat penting, saat perang berkecamuk, pemimpin adalah; komandan perang sebagai penentu kemenangan, pengatur strategi untuk memenangkan peperangan, dan pengambil keputusan untuk berhenti perang atau terus berperang. Jika komandan perang tewas oleh musuh, maka pasukan pasti tercerai berantakan dan perang usai. Demikian juga raja sebagai pemimpin kerajaan, jika terbunuh berarti kerajaan sudah berakhir, karena dengan meninggalnya raja maka pemimpin sudah tidak ada.

Di zaman modern, pemimpin sebagai penentu keberhasilan. Pemimpin atau kepala keluarga jika tidak bisa mengatur keharmonisan, maka suasana rumah menjadi kacau, tegang, tidak nyaman, saling menyalahkan, dan menjadi berantakan. Jika kepala pemerintahan bertindak arogan, tidak mau menerima kritik, mau menang sendiri, dan mementingkan kelompoknya, maka

masyarakat dan rakyat akan menggugat. Dan bila pemuka agama sebagai pemimpin spiritual tidak jernih dalam mengajarkan agama dan memimpin umat, maka muncul kefanatikan pengikut.

Secara umum, tugas pemimpin harus mampu mendidik, mengendalikan, memberdayakan, dan mengoptimalkan potensi bawahan. Pemimpin dituntut untuk meningkatkan kompetensi, dan menjaga moral, sehingga bisa menjadi teladan bagi pengikutnya. Disamping itu, pemimpin bertugas untuk membina bawahan, memompa motivasi, meningkatkan produktivitas, memahamkan tanggungjawab, dan mengarahkan efektivitas kerja.

#### 1. Definisi *Leader*

Kamus bahasa Indonesia menerjemahkan *leader* dengan pemimpin. Pemimpin merupakan pribadi yang mempunyai kemampuan lebih pada suatu aspek tertentu, sehingga dengan kemampuan tersebut dapat memotivasi dan menggerakkan pengikut atau bawahan. Hal tersebut dilakukan secara bersama-sama melalui satu aktivitas untuk mencapai suatu tujuan. Kelebihan pemimpin sebagai predisposisi merupakan bakat yang dibawa sejak lahir, sehingga seorang pemimpin memiliki keluwesan dan kewibawaan dalam mengarahkan serta membimbing bawahan.

Berdasarkan etimologi, pemimpin berupaya memengaruhi persepsi dan pola pikir seseorang agar dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin harus mampu

mempersatukan semua elemen organisasi dan memikul tanggung jawab sesuai dengan pedoman organisasi. Pemimpin harus dapat memimpin organisasi formal, seperti; lembaga pemerintah dan swasta, maupun organisasi non-formal, seperti; lembaga kemasyarakatan dan lembaga keagamaan, disamping itu, pemimpin harus pantas dan cocok menjadi panutan bagi bawahan.

Pemimpin sebagai panutan bagi bawahan bukan perkara sederhana dan mudah, perlu kerja keras dan kesungguhan pemimpin dalam cara memimpin, mengelola, mengambil kebijakan, dan melakukan pekerjaan organisasi, termasuk memotivasi anggota agar tumbuh dan berkembang menjadi individu berdayaguna. Apabila pemimpin mampu meningkatkan peran serta seluruh anggota dalam setiap aktivitas organisasi, dijamin organisasi tumbuh berkembang dengan penuh kreativitas dan daya inovasi (Modul Diklatpim II, 2008).

Pemimpin harus mengetahui dan memahami pribadi anggota, dengan cara mendapatkan informasi individu, melalui; teknik mendengarkan sewaktu mereka berbicara, mengamati perilaku sewaktu berinteraksi, dan membaca catatan individu anggota. Disamping itu, pemimpin harus mampu mengenali hasrat anggota, dengan menemukan hasrat anggota melalui pengamatan kedisiplinan, kerajinan, tekad, dan keyakinan.

## 2. Kedudukan dan Karakter *Leader*

Pemimpin seperti seorang wali, dimana kualitas kepemimpinan diukur melalui dua unsur, yaitu; adil dan *mengayomi* (Suratno, 2006). Adil adalah unsur utama bagi seorang wali dalam memperlakukan dan membina umat dalam berkehidupan, sehingga umat merasa hidup *ayem tentrem*, damai, dan tidak timbul kedengkian. Sedangkan unsur *mengayomi* merupakan perwujudan sikap pemimpin dalam menjaga keselamatan pengikut, dengan sikap *diayomi* umat atau masyarakat merasa aman, terlindungi, dan bebas ancaman. Kepribadian pemimpin adalah perpaduan antara kepemimpinan, kematangan, kemajuan, dan keadilan. Kriteria khusus pemimpin, antara lain;

- a. Kemampuan. Pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam bidang garapan yang dipimpin. Hal ini berimplikasi pada prestasi kerja yang akan dicapai. Contoh: Pemimpin perusahaan telekomunikasi, harus memiliki kapasitas dan pengetahuan tentang telekomunikasi serta situasi lapangan, karena pemimpin dituntut kerja profesional untuk mencapai tujuan maksimal.
- b. Dihormati bawahan. Bermodal kemampuan lebih dibanding orang lain, seorang pemimpin pasti dihormati dan disegani bawahan. Dengan kewibawaan, pemimpin dapat mengelola organisasi secara optimal dan membentuk tim kerja kolektif. Hal ini menjadi dasar membentuk iklim

kepemimpinan untuk membangun sikap saling menghargai dan mencintai satu sama lain.

- c. Peran serta pengikut terbaik. Pengikut terbaik dan potensial menjadi kunci keberhasilan membentuk tim kerja kolektif. Pemimpin harus dapat mengendalikan dan memberdayakan pengikut potensial dalam aktivitas organisasi, menghindarkan mereka dari kepentingan kelompok dan kepentingan politis, serta memfokuskan mereka ke arah optimalisasi kinerja organisasi.

### 3. Peran *Leader*

Modul Diklatpim II (2008) berjudul *Kajian Paradigma* menjelaskan peran pemimpin, antara lain sebagai; motivator, pengarah, pengawas, dan pemberi informasi.

- a. Motivator

Setiap organisasi harus memiliki motivasi kerja dan pemimpin sebagai pemegang kekuasaan tertinggi organisasi sangat berperan dalam memotivasi pegawai. Motivasi memberi pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas.

- b. Pengarah

Pemimpin memberi arahan kepada bawahan berupa petunjuk atau perintah dalam melaksanakan pekerjaan, agar pekerjaan berjalan sesuai perencanaan.

Pengarahan berarti upaya pemimpin memberdayakan dan mengoptimalkan potensi pegawai dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan. Pengarahan mirip dengan koordinasi. Bentuk perwujudan koordinasi yang dilakukan pemimpin mengandung arti untuk menyatupadukan semua komponen organisasi guna mencapai tujuan dan mengelola keharmonisan situasi organisasi.

c. Pengawas

Pemimpin memastikan aktivitas berjalan sesuai perencanaan melalui pengawasan. Tujuan pengawasan adalah untuk memantau proses kegiatan dan menilai bagaimana hasil yang dicapai. Manfaat pengawasan adalah agar pemimpin dapat menilai kinerja pegawai melalui penilaian langsung dan pelaporan pegawai.

d. Pemberi informasi

Penyampaian informasi, pesan, motivasi atau pengarahan pimpinan kepada pegawai adalah salah satu kunci menjaga keharmonisan suasana. Pemimpin melakukan komunikasi dengan pegawai tidak sebatas pada persoalan pekerjaan, namun termasuk berkomunikasi melalui kegiatan sosial, seperti; berkumpul dan mengobrol dengan pegawai, sehingga terjadi komunikasi efektif dan baik antara pemimpin dengan pegawai. Pemimpin adalah pemberi informasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin dapat menjalin hubungan lebih dalam dengan

pimpinan dan pegawai serta dilakukan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses, frekuensi, komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim, dan komitmen. Teori *partnership building* menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus bekerjasama dengan seuruh pegawai dalam menciptakan hubungan baik, seperti rekan kerja yang menguntungkan kedua belah pihak.

#### 4. Gaya Kepemimpinan *Leader*

Para pakar *leader* menggambarkan definisi kepemimpinan dengan gaya. Gaya mereka gunakan untuk menggambarkan bagaimana seseorang bertindak, tetapi tidak menjelaskan kedudukan atau siapa orang tersebut. Seseorang yang berpikir dan menilai sejumlah pemimpin secara pribadi, bisa menentukan gaya memimpin yang mereka terapkan, misal; mereka memimpin seperti guru yang mendekte siswa, mereka memimpin seperti seorang konduktor orkestra, atau mereka memimpin seperti wasit pada permainan sepakbola.

Kecenderungan seseorang menilai dan menggolongkan pemimpin berdasarkan cara pandang dan bagaimana dia memimpin. Pendapat penilai satu pasti berbeda dengan penilai lain dalam menentukan gaya memimpin seseorang. Gaya memimpin seseorang dapat dilihat dari ekspresi dan implemetasi kepemimpinan, cara memperlakukan pegawai, dan bagaimana pengamatan phak luar. Kepemimpinan

tergantung pada kewibawaan dan cara memotivasi diri pegawai, kolega, dan pimpinan unit. Lima gaya kepemimpinan *leader*, yaitu; birokratis, permisif, *laissez-faire*, partisipatif, dan otokartis (Modul Diklatpim II, 2008).

a. Birokratis

Birokratis merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ketergantungan kuat pada aturan. Gaya Pemimpin birokratis meyakini bahwa kegagalan bisa teratasi jika semua anggota taat dan patuh pada peraturan yang ditetapkan. Pemimpin memahami cara menggunakan aturan agar pegawai mengerjakan tugas dan kewajiban.

b. Permisif

Gaya kepemimpinan permisif pemimpin memiliki keinginan untuk membuat setiap pegawai menerima dan puas terhadap aturan organisasi. Dengan demikian, pemimpin menjamin pegawai tetap senang dengan aturan main yang ditetapkan. Gaya permisif menganggap bahwa semua pegawai puas dengan prestasi dan situasi organisasi.

c. *Laissez-faire*

Pemimpin membiarkan kegiatan organisasi berjalan dengan sendirinya. Pemimpin mengarahkan pegawai untuk melakukan yang dikehendaki dan pemimpin sebagai pemantau. Hal ini terjadi karena pemimpin hanya menjabat sebagai ketua organisasi, mengurus hal penting saja, sementara bawahan bekerja secara bebas.

d. Partisipatif

Pemimpin partisipatif melaksanakan kegiatan organisasi dengan melibatkan seluruh pegawai dalam segala aktivitas, dengan kata lain pegawai terlibat langsung dalam pekerjaan, sehingga semua pegawai merasa bangga dan menjadi bagian organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan hubungan baik antara pemimpin dan pegawai.

e. Otokratis

Gaya otokratis ditandai dengan ketergantungan pegawai terhadap pemimpin atau pejabat berwenang, atau dengan kata lain, pegawai tidak melakukan kegiatan apapun tanpa disuruh atasan. Pemimpin otokratis merasa orang paling penting dan sangat dibutuhkan. Selain itu, pemimpin otokratis memakai kekuasaan sebagai senjata dalam memerintah, pengembangan struktur, dan membuat keputusan. Jadi, kekuasaan sangat dominan dan menjadi senjata mematikan bagi pegawai yang tidak taat.

## **B. *Manager***

*Manager* adalah pimpinan, dimana pimpinan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kedudukan atau jabatan. Pimpinan yaitu orang yang menggunakan peraturan guna menyuruh orang lain melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi. Pegawai takut kepada pimpinan karena kekuasaan

yang dimiliki, pimpinan mempunyai kewenangan untuk memberi *reward and punishment*. Pimpinan adalah seseorang yang memimpin organisasi formal dan berorientasi pada efisiensi hasil kerja. Gaya kepemimpinan pimpinan identik dengan tipe *autocratis leader* dengan anggapan bahwa bawahan adalah untuk atasan. Tugas pimpinan berhubungan dengan penentu kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga untuk menjadi pimpinan wajib memiliki keterampilan; konseptual, manusiawi, dan teknis (Indrawijaya dan Suprapti, 2001).

1. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan mengelola dan memahami organisasi yang dipimpin,
2. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan yang berhubungan dengan kecerdasan emosional karena memiliki tanggungjawab untuk memotivasi pegawai, meningkatkan kinerja pegawai, dan menjalin kerja sama antar pegawai sehingga memudahkan organisasi mencapai tujuan organisasi, dan
3. Keterampilan teknis adalah kemampuan manajerial khusus untuk menguasai teknologi konvensional dan modern.

Pimpinan pada lembaga pendidikan adalah seorang yang melaksanakan dan menyelenggarakan pendidikan. Contoh kepala sekolah sebagai pimpinan, seperti tercantum pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar, pasal 12 ayat 1 menyatakan bahwa kepala sekolah

bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Tercapainya tujuan pendidikan tergantung kompetensi dan kebijakan kepala sekolah yang bertindak sebagai pimpinan lembaga. Kepala sekolah adalah pengelola terdepan dalam memutuskan kebijakan, meliputi; input, proses, interaksi sistem belajar dan pembelajaran.

Kepala sekolah memiliki peran dominan dalam mendorong inovasi pendidikan, baik dari luar ataupun internal sekolah (Mulyasa, 2011). Peran kepala sekolah adalah menjalankan tugas dan fungsi sebagai; pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan supervisor. Kepala sekolah sebagai pimpinan bertugas merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program, serta memastikan aktivitas berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dirumuskan. Secara garis besar, aktivitas kepala sekolah dibagi menjadi dua, yaitu; tugas *manager* pendidikan dan fungsi *manager* pendidikan.

#### 1. Tugas *Manager* Pendidikan

*Manager* pendidikan diartikan sebagai tenaga pendidik atau guru. Keterampilan dan profesionalisme guru mempengaruhi peningkatan kualitas mutu pendidikan. Guru berperan penting dalam transfer pengetahuan, keterampilan, dan karakter ke siswa. Oleh karena itu, terciptanya tamatan berkualitas

merupakan tugas dan tanggungjawab guru. Profesionalisme guru dibentuk melalui beberapa upaya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi. Guru sebagai penyelenggara pendidikan memiliki kewajiban;

- a. Pimpinan lembaga pendidikan bertindak menjadi guru, bertugas; (1) menganalisis prediksi perubahan, seperti; perubahan ilmu pengetahuan, teknologi, kebutuhan pelanggan, dan kurikulum, (2) melakukan inovasi di bidang pendidikan, (3) membuat kebijakan agar proses pendidikan berjalan lancar dan tidak mengalami hambatan, (4) menyiapkan sumber pendidikan, (5) mengadakan dan mengadministrasi fasilitas pendidikan, dan (6) melakukan pengendalian pelaksanaan pendidikan.
- b. Pimpinan lembaga pendidikan bertindak menjadi administrator, dengan tugas; (1) mengawasi pegawai, (2) memotivasi pegawai agar rajin dan giat bekerja, (3) meningkatkan kesejahteraan pegawai, dan (4) mendisiplinkan pegawai dalam melaksanakan tugas,
- c. Supervisor atau pengawas dengan tugas; (1) mengawasi dan menilai kinerja staf, (2) melakukan monitoring kinerja, (3) mengembangkan kompetensi guru, dan (4) menyelenggarakan rapat rutin guna memperbaiki dan mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran.
- d. Pencipta iklim kerja yang baik dengan tugas; (1) menempatkan pegawai berdasarkan keterampilan, (2)

menjaga keharmonisan hubungan antar anggota, (3) melancarkan sistem informasi, (4) menyelesaikan masalah dengan bijak, dan (5) meningkatkan persaudaraan pegawai.

- e. Pencipta suasana kerja kondusif, dengan tugas; (1) mengoptimalkan sumber belajar, (2) meningkatkan fasilitas belajar dan media belajar, (3) menjaga lingkungan hidup, dan (4) menjaga kenyamanan lingkungan dan ruang kelas.
- f. Koordinator kerjasama sekolah dengan masyarakat, dengan tugas; (1) membentuk badan kerja sama dengan masyarakat, (2) mengelola dukungan masyarakat, (3) melaksanakan kerja sama dengan masyarakat, dan (4) melakukan survey untuk menampung aspirasi masyarakat.

## 2. Fungsi *Manager* Pendidikan

- a. Fungsi struktural yaitu menetapkan struktur organisasi dan kepegawaian, terutama penempatan personal, material, pekerjaan, dan mengelola ide pegawai,
- b. Fungsi *relationship* yaitu mencari dan menjalin kerja sama dengan instansi luar dengan memperjelas tugas, hak, dan tanggung jawab,
- c. Fungsi integritas adalah memastikan dan menjamin kedisiplinan, kejujuran, komitmen, dan kebersamaan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kegiatan lembaga.

Fungsi utama organisasi dicirikan dengan beberapa hal, seperti adanya;

- a. Tujuan organisasi jelas,
- b. Pegawai mengetahui tujuan organisasi,
- c. Kesatuan arah,
- d. Kesatuan perintah,
- e. Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab,
- f. Pembagian tugas sesuai kemampuan pegawai,
- g. Jaminan keamanan bekerja,
- h. Pengarahan dan pembinaan,
- i. Pemahaman pegawai tentang organisasi,
- j. Penghargaan pegawai berprestasi,
- k. Pemahaman garis kekuasaan organisasi.

### **C. Perbedaan *Leader* dan *Manager***

Pengertian pemimpin dan pimpinan tumpang tindih dan sering diartikan sama, padahal sebetulnya tidak sama. Pemimpin dan pimpinan sama-sama melibatkan pengaruh, mengadakan relasi, dan bekerja mencapai tujuan. Namun, bidang pekerjaan pemimpin dan pimpinan sangat berbeda. Pemimpin mempengaruhi hubungan *multi-directional*, sedangkan pimpinan merupakan otoritas hubungan searah (Modul diklatpim II, 2008).

Pemimpin memengaruhi perubahan pemikiran seseorang dalam berbagai hal, sehingga membuat tertarik dan secara sukarela mengikuti. Sedangkan, pimpinan cenderung

memanfaatkan jabatan dan pekerjaan sebagai sarana untuk mempengaruhi pegawai. Persamaan antara pemimpin dengan pimpinan dalam kebutuhan organisasi, pemimpin dan pimpinan sama-sama berperan untuk mencapai tujuan, tetapi pemimpin dan pimpinan memiliki kontribusi berbeda. Untuk itu, pemimpin dan pimpinan membutuhkan personal dengan kualifikasi berbeda.

Pimpinan mengurus struktur dan sistem, sedangkan pemimpin fokus pada komunikasi, motivasi, dan tujuan bersama. Selain itu, konsep 7S (*strategy, structure, system, shared value, skill, and style*) lebih efektif bagi pemimpin dibandingkan untuk pimpinan. Pemimpin berbicara tentang motivasi strategis sedangkan pimpinan berbicara tentang aturan. Secara singkat perbedaan antara pemimpin dengan pimpinan, adalah; pemimpin mengerjakan hal yang benar sedangkan pimpinan melakukan hal yang tepat (Modul Diklatpim II, 2008).

Bernard and Stogdill (1990) dalam buku *Bass and Stogdill Handbook of Leadership* menyatakan bahwa; pemimpin mengelola dan pimpinan memimpin, dua kegiatan yang tidak identik jika ditinjau dari fungsi manajemen. Kegiatan pemimpin berkontribusi pada pengelolaan, namun kadang-kadang beberapa pimpinan tidak memimpin dan pemimpin tidak mengelola. Peneliti lain menyebutkan bahwa, Pemimpin adalah; inspirasi, inovatif, fleksibel, berani, independen, semangat, dan kreativitas. Sedangkan pimpinan adalah berwibawa, konsultasi, menstabilkan,

analitis, memiliki rasional, ketekunan, dan pimpinan bertugas mengontrol kegiatan sehari-hari serta mengimplementasikan visi pemimpin.

Covey (1991) menyatakan bahwa pemimpin percaya pada visi dan tujuan, memiliki nilai kuat, dan bekerja untuk memastikan bahwa petugas berada di arah yang benar. Sedangkan, pimpinan fokus pada struktur, alat, dan proses kerja. Namun demikian, mereka berdua juga terlibat dalam kerja profesional, sosial, dan komunikasi. Pemimpin sebagai komunikator yang baik karena dia menghabiskan lebih banyak waktu dengan pengikut mereka. Selain itu, pemimpin menyadari pengikutnya adalah kekuatan di organisasi, pemimpin mengetahui kelemahan mereka, sehingga dapat mengetahui bagaimana memotivasi mereka. Pemimpin bekerja untuk membuat organisasi siap menghadapi perubahan baru dan memastikan rasa aman.

Intinya, perbedaan peran dan fungsi antara pemimpin dan pimpinan perlu diketahui untuk meluruskan pemahaman yang selama ini salah. Misi utama pemimpin dan pimpinan adalah untuk mengontrol dan mempengaruhi orang lain. Perbedaannya adalah cara dan pendekatan mereka untuk mencapai tujuan. Pimpinan melakukan kontrol melalui kekuasaan formal, sedangkan pemimpin menggunakan visi, inspirasi, dan motivasi untuk mengelola pengikut. Menyeimbangkan peran pemimpin dan pimpinan sangat penting untuk mencapai kesuksesan

organisasi. Selain itu, kadang-kadang sangat penting bagi pimpinan untuk menjadi sukses bekerja sebagai pemimpin.

Perhatikan dan pahami kalimat pernyataan Champman (1991) dalam Modul Diklatpim II; *You can be an excellent manager without becoming an excellent leader...but...You cannot be an excellent leader without becoming a good manager*, artinya Anda bisa menjadi pimpinan terbaik tanpa menjadi pemimpin yang baik...tetapi...Anda tidak bisa menjadi pemimpin ekselen tanpa menjadi pimpinan yang baik.

Ringkasan perbandingan antara pemimpin dengan pimpinan, dan karakter pemimpin menurut para pakar kepemimpinan tercantum pada tabel 1, 2, dan 3.

Tabel 1.  
Perbedaan *Leader* dan *Manager* dalam Organisasi  
(Pemimpin dan Pimpinan)

<i>Leader</i> (Pemimpin)	<i>Manager</i> (Pimpinan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dari hati manusia paling dalam,</li> <li>b. Pengaruh dari dalam,</li> <li>c. Cenderung ke proses atau cara,</li> <li>d. Tidak berhubungan dengan kedudukan, posisi, dan jabatan,</li> <li>e. Berkaitan dengan tindakan dan apa yang dilakukan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berdasarkan kekuasaan,</li> <li>b. Pengaruh dari luar,</li> <li>c. Cenderung ke efisiensi,</li> <li>d. Berhubungan dengan kedudukan, posisi, dan jabatan,</li> <li>e. Berkaitan dengan aturan, proses, dan system.</li> </ul>

Tabel 2.  
Perbedaan *Leader* dan *Manager* dalam Pekerjaan  
(Pemimpin dan Pimpinan)

<i>Leader</i> (Pemimpin)	<i>Manager</i> (Pimpinan)
a. <i>Top line,</i>	a. <i>Bottom line,</i>
b. <i>Inovates,</i>	b. <i>Administraties,</i>
c. <i>On original,</i>	c. <i>A copy,</i>
d. <i>Focus on people,</i>	d. <i>Focus on system and structure,</i>
e. <i>Ask what and why,</i>	e. <i>Ask how and when,</i>
f. <i>His eyes on horizon,</i>	f. <i>His eyes always on the bottom line,</i>
g. <i>Originates,</i>	g. <i>Imitates,</i>
h. <i>Challenges it,</i>	h. <i>The status quo,</i>
i. <i>Does the right things,</i>	i. <i>Does things right,</i>
j. <i>His own person,</i>	j. <i>Classic good soldier,</i>
k. <i>Inspires trust.</i>	k. <i>Relies on control.</i>

Tabel 3.  
*Historical* Perbandingan Karakteristik antara Pemimpin dan  
Pimpinan

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
Menurut Zaleznik (1977)	
a. Fokus pada orang	a. Fokus pada sistem dan struktur
b. Memiliki pengikut	b. Memiliki bawahan
c. Pengaruh informal	c. Kewenangan formal
d. Membawa risiko	d. Meminimalkan risiko
e. Keputusan memfasilitasi	e. Membuat keputusan
f. Melakukan hal yang benar	f. Melakukan hal yang benar
g. Perspektif berbagai besar	g. Perspektif jarak dekat
h. Transformasional	h. Transectional
i. Set strategi dan visi	i. Rencana dan anggaran
j. Tantangan	j. Mempertahankan
k. Nilai-nilai	k. Aturan
l. Inovasi	l. Standardisasi

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
Menurut Chapman (1989)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memajukan operasi mereka</li> <li>b. Mencari tanggung jawab</li> <li>c. Mengambil risiko yang diperhitungkan</li> <li>d. Menghasilkan peluang berbicara</li> <li>e. Set "tidak masuk akal" tujuan</li> <li>f. Karyawan masalah tantangan</li> <li>g. Berusaha untuk lingkungan kerja yang menarik</li> <li>h. Kekuasaan penggunaan paksa</li> <li>i. Delegasikan antusias</li> <li>j. Lihat pekerja sebagai pengikut potensial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melindungi operasi mereka</li> <li>b. Menerima tanggungjawab</li> <li>c. Meminimalkan risiko</li> <li>d. Terima peluang berbicara</li> <li>e. Tetapkan tujuan yang wajar</li> <li>f. Karyawan masalah menenangkan</li> <li>g. Berusaha untuk lingkungan kerja yang nyaman</li> <li>h. Kekuasaan Gunakan hati-hati</li> <li>i. Delegasikan hati-hati</li> <li>j. Lihat pekerja sebagai karyawan</li> </ul>

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
Menurut Certo (1997)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jiwa</li> <li>b. Visioner</li> <li>c. Bergairah</li> <li>d. Kreatif</li> <li>e. Fleksibel</li> <li>f. Inspiring</li> <li>g. Inovatif</li> <li>h. Berani</li> <li>i. Imajinatif</li> <li>j. Eksperimental</li> <li>k. Independen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pikiran</li> <li>b. Rasional</li> <li>c. Konsultasi</li> <li>d. Gigih</li> <li>e. Penyelesaian masalah</li> <li>f. Keras hati</li> <li>g. Analitis</li> <li>h. Tersusun</li> <li>i. Disengaja</li> <li>j. Otoriter</li> <li>k. Menstabilkan</li> </ul>

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
<b>Menurut Bennis dan Goldsmith (1997)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inovasi</li> <li>b. Asli</li> <li>c. Kembangkan</li> <li>d. Investigates reality</li> <li>e. Fokus pada manusia</li> <li>f. Menginspirasi</li> <li>g. Pandangan jauh ke depan</li> <li>h. Memiliki nya mata di cakrawala</li> <li>i. Berasal</li> <li>j. Konseling, pemberdayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengelola</li> <li>b. Sebuah salinan</li> <li>c. Mempertahankan</li> <li>d. Menerima kenyataan</li> <li>e. Berfokus pada sistem</li> <li>f. Bergantung pada kontrol</li> <li>g. Pandangan jarak pendek</li> <li>h. Matanya selalu di garis bawah</li> <li>i. Meniru</li> <li>j. Konseling, pemberdayaan</li> </ul>

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
<b>Menurut Northouse (2007)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menetapkan arah</li> <li>b. Membuat visi</li> <li>c. Klarifikasi gambaran besar</li> <li>d. Pengaturan strategi</li> <li>e. Menyelaraskan orang</li> <li>f. Berkomunikasi tujuan</li> <li>g. Mencari komitmen</li> <li>h. Membangun tim dan koalisi</li> <li>i. Memotivasi dan menginspirasi</li> <li>j. Inspirasi dan energize</li> <li>k. Memberdayakan bawahan</li> <li>l. Memuaskan kebutuhan yang belum terpenuhi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perencanaan dan penganggaran</li> <li>b. Menetapkan agenda</li> <li>c. Pengaturan jadwal</li> <li>d. Mengalokasikan sumber daya</li> <li>e. Pengorganisasian dan kepegawaian</li> <li>f. Menyediakan struktur</li> <li>g. Membuat penempatan kerja</li> <li>h. Menetapkan aturan dan prosedur</li> <li>i. Mengontrol dan masalah pemecahan</li> <li>j. Mengembangkan insentif</li> <li>k. Menghasilkan solusi kreatif</li> <li>l. Mengambil tindakan korektif</li> </ul>

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
Lunenburg (2011)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berfokus pada orang</li> <li>b. Looks luar</li> <li>c. Mengartikulasikan visi</li> <li>d. Menciptakan masa depan</li> <li>e. Melihat hutan</li> <li>f. Memberdayakan</li> <li>g. Rekan-rekan</li> <li>h. Trust &amp; mengembangkan</li> <li>i. Melakukan hal yang benar</li> <li>j. Menciptakan perubahan</li> <li>k. Menyajikan bawahan</li> <li>l. Penggunaan pengaruh</li> <li>m. Konflik penggunaan</li> <li>n. Bertindak tegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berfokus pada hal-hal</li> <li>b. Looks ke dalam</li> <li>c. Rencana mengeksekusi</li> <li>d. Meningkatkan sekarang</li> <li>e. Melihat pohon-pohon</li> <li>f. Kontrol</li> <li>g. Bawahan</li> <li>h. Mengarahkan &amp; koordinat</li> <li>i. Melakukan hal-hal yang benar</li> <li>j. Mengelola perubahan</li> <li>k. Menyajikan superordinates</li> <li>l. Otoritas penggunaan</li> <li>m. Konflik Menghindari</li> <li>n. Bertanggung jawab</li> </ul>

# KEPEMIMPINAN DITINJAU DARI SEGI AGAMA DAN BUDAYA

Kepimpinan bukan persoalan pemerintah, lembaga, keagamaan, dan kekuasaan...tetapi tentang pribadi, tingkah laku, dan kegiatan kita.



Keberagaman adalah keindahan,  
kekuatan, dan persahabatan.  
(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com)

## **Kepemimpinan Ditinjau dari Segi Agama dan Budaya**

Pimpin merupakan kata dasar dari kata kepemimpinan yang memiliki arti tuntun atau bimbing. Jika diberi awalan me, menjadi kata kerja yang mempunyai arti membimbing atau menuntun. Bila diawali pe, menjadi kata benda pemimpin berarti orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan proses membimbing dan menuntun sekelompok orang menuju arah tertentu dinamakan kepemimpinan (KKBI).

Secara umum, kepemimpinan bukan persoalan pemerintahan, kelembagaan, keagamaan, dan kekuasaan, tetapi tentang pribadi kita, tingkah laku kita, dan kegiatan kita bermasyarakat. Kepemimpinan bukan sekedar memahami teori dari berbagai referensi, tetapi merupakan praktik atau aktivitas kita sehari-hari, mulai dari hal sederhana sampai kegiatan yang penuh kompleksitas. Kepemimpinan bukan hanya diomongkan panjang lebar, tetapi harus dikerjakan sehingga mewujudkan hasil atau dampak bagi diri kita dan masyarakat.

Proses mencapai tujuan organisasi memerlukan langkah dan tindakan nyata, sesuai prosedur dan aturan, untuk melayani dan memberi kepuasan anggota, pelanggan, dan masyarakat. Dalam proses mencapai tujuan, diperlukan kepemimpinan untuk menyatukan, membimbing, dan menuntun anggota dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Kepemimpinan (*leadership*)

bersifat luas dan menyeluruh. Aktivitas kepemimpinan dijumpai di semua aspek kehidupan, seperti kegiatan pada bidang; ekonomi, budaya, kemiliteran, dan kemasyarakatan. Keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kualitas seseorang dalam melakukan kerja sama dengan berbagai pihak, internal dan atau eksternal, untuk mewujudkan keharmonisan hubungan antara pemimpin, anggota, dan masyarakat.

Kepemimpinan memerlukan sifat dan syarat sebagai faktor kelebihan pemimpin terhadap yang dipimpin, antara lain, kelebihan; (1) kecerdasan, pemimpin harus lebih cerdas dari yang dipimpin, lebih cepat menarik kesimpulan, dan lebih rasional dalam memecahkan masalah, (2) pengolahan batin atau rohani, pemimpin diharapkan mempunyai tingkat penguasaan batin tinggi, sehingga mampu menahan dan mengendalikan emosi, dan (3) fisik, pemimpin harus mempunyai fisik lebih kuat dari yang dipimpin, sehingga mampu bekerja di atas rata-rata pegawai (Modul Diklatpim II, 2008). Fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah; mengurangi ketidaksempurnaan, mengelola perubahan, dan menentukan struktur.

1. Mengurangi ketidaksempurnaan organisasi, organisasi apapun tidak ada yang sempurna, pasti ada kelemahan atau kekurangan, untuk itu kepemimpinan diharapkan dapat mengeliminasi kelemahan sehingga aktivitas tidak terganggu,

2. Mengelola perubahan secara berkelanjutan, perubahan pasti terjadi dan itu tidak bisa dihindari, tugas kepemimpinan adalah mengelola dan mengantisipasi perubahan agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dan keberlangsungan kehidupan berorganisasi, dan
3. Menentukan susunan, kebijaksanaan, dan melakukan koordinasi agar perangkat organisasi lengkap dan kinerja pegawai stabil atau meningkat.

Secara umum, kepemimpinan yang baik adalah menghubungkan lingkungan dengan interpersonal. Kepemimpinan ditekankan pada cara memimpin efektif untuk mewujudkan hubungan dengan bawahan. Komponen kepemimpinan, antara lain, kemampuan; (1) menutup kekurangan organisasi, (2) memahami situasi kerja organisasi, (3) menyusun rencana kerja, (4) menjaga keharmonisan hubungan, (5) memutuskan masalah, dan (6) menjamin ketentraman dan kenyamanan anggota dan lingkungan.

Kepemimpinan harus mempunyai makna dan bermanfaat bagi anggota dan masyarakat, serta dalam proses memimpin selalu; (1) membutuhkan anggota sebagai pengikut, (2) mendelegasikan kewenangan secara seimbang, (3) memanfaatkan kedudukan untuk mengarahkan anggota, dan (4) menjunjung nilai organisasi sebagai perekat jiwa dan semangat anggota.

## Perspektif Agama tentang Kepemimpinan

Hafidhudin dan Tanjung (2003) dalam buku Manajemen Syariah dalam Praktik mengemukakan bahwa kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan berdasarkan ketentuan Islam, maka pemimpin harus memiliki sifat amanah dalam mengurus rakyat dan menempatkan diri sebagai pelayan rakyat, selain itu pemimpin harus mamajukan organisasi, membuat karyawan sejahtera, dan masyarakat atau lingkungan menikmati kehadiran organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan kehidupan kita sehari-hari, kepemimpinan sangat sederhana dan mudah ditemui di aktivitas keseharian kita, misal; merawat orang tua, mengantarkan isteri, tidak berbohong, mengunjungi kawan sakit, sampai mengemudi kendaraan di tengah kemacetan lalu lintas. *Leadership is choice*, selama kita mempunyai pilihan berarti kita dalam proses memimpin. Kita tidak selalu bebas menentukan lingkungan kita, tetapi kita bebas memilih tindakan dan respon kita terhadap situasi apapun. Kalau kita dilahirkan menjadi seorang pria atau wanita itu namanya takdir, kita tidak dapat memilih, tetapi kita dapat menentukan pilihan mau menjadi apa.

Manusia bisa memilih karena mempunyai kemampuan dan kesempatan, tetapi makhluk lain tidak, hewan dan tumbuhan bekerja berdasarkan naluri, rangsangan, dan hukum alam. Pilihan manusia, meliputi; (1) kebutuhan fisik, (2) kebutuhan sosial dan emosional, (3) kepentingan belajar, dan (4) kepentingan spiritual.

Pilihan 1 dan 2 tidak menjadikan manusia lebih baik dari hewan, bahkan sama dengan hewan. Pilihan 3 dan 4 menjadikan manusia berbeda dengan hewan, tetapi mengesampingkan rasa kekeluargaan. Pilihan 1-4 menjadikan manusia sempurna dan lebih tinggi dari hewan dan tumbuhan. Keunggulan manusia dapat dilihat dari pilihan yang diambil dalam hidup, salah satu pilihan itu adalah menjalani hidup sesuai hukum alam.

Cara efektif memimpin adalah memberi pilihan kepada bawahan, memberi pilihan merupakan inti pemberdayaan (*empowerment*), tetapi harus didahului dengan proses pelatihan. Untuk menumbuhkan kepemimpinan, kita harus; (1) menyadari bahwa kesuksesan dan kegagalan karir tergantung pada usaha kita, (2) menyadari bahwa kita sebagai sutradara hidup, maka kita wajib menulis skenario hidup, dan (3) menjalankan skenario yang kita tulis.

Kepemimpinan diibaratkan sebuah senjata dalam mencapai cita-cita, apabila senjata kita tidak tajam maka karir kita kurang berhasil, hidup kurang bermakna, dan usaha kita kurang efektif. Modul Diklatpim II (2008) tentang Kajian Paradigma, menjelaskan beberapa pengertian kepemimpinan, ditinjau dari aspek filosofi, sejarah, legalitas, kepemimpinan modern, problem, dan keberhasilan.

1. Filosofi, menurut fitrah, setiap manusia lahir disertai kemerdekaan dan kebebasan, namun disisi lain, manusia harus

mempertanggungjawabkan kebebasan tersebut di kemudian hari, berdasarkan kebebasan dan tanggungjawab itulah setiap manusia dijadikan pemimpin,

2. Sejarah, kepemimpinan ada sejak nabi Adam diturunkan di bumi. Nabi Adam diberi banyak pilihan dan kesempatan untuk berbuat apa saja di bumi ini. Mengambil keputusan dalam memilih dan menggunakan kesempatan dalam beraktivitas itu merupakan dasar dari kepemimpinan.
3. Legalitas, di Indonesia sumber hukum yang menjadi dasar kepemimpinan adalah TAP MPR No. IV/MPR/1978 tentang pengembangan generasi muda untuk dipersiapkan sebagai generasi penerus berkualitas.
4. Kepemimpinan modern, saat ini, pakar kepemimpinan mengelompokkan kepemimpinan dengan berbagai nama, ada yang menggunakan kata gaya, tipe, jenis, atau model kepemimpinan. Jumlah kategori kepemimpinan bervariasi, cara sudut pandang berbeda, dan argumentasi jelas tidak sama, namun yang terpenting adalah makna kepemimpinan yang memfokuskan pada identifikasi perubahan, penyusunan visi, dan melaksanakan perubahan.
5. Problem kepemimpinan adalah banyak pemimpin yang tidak memenuhi kualifikasi kepemimpinan tetapi memimpin suatu pemerintahan atau lembaga. Hal ini menimbulkan kecemasan dan kegalauan masyarakat, karena mempengaruhi sistem dan

berdampak pada kehidupan bernegara, bermasyarakat, dan kehidupan pribadi.

6. Keberhasilan, kita harus mengakui bahwa banyak pemimpin sukses, kreatif, sarat prestasi, dan fenomenal. Pemimpin semacam ini sangat mempengaruhi kepemimpinan suatu organisasi sukses di jenjang nasional dan internasional. Pemimpin seperti ini pantas menjadi fenomena, *role model*, dan dibutuhkan masyarakat Indonesia dan dunia.

### **Perpektif Kepemimpinan Islam**

Perspektif Islam menyatakan arti kepemimpinan bisa beraneka ragam, tergantung para ahli dan peneliti melihat dan menterjemahkan. Kepemimpinan adalah bagian hidup, dibawa sejak lahir dan kelak pasti akan dimintai pertanggungjawaban. Pemimpin adalah orang yang dijadikan rujukan komunitas. Pemimpin adalah orang yang memberikan visi, misi, dan tujuan. Al-Qur'an banyak membahas masalah sosial, politik, Al-Qur'an menjadi dasar kita mempelajari kepemimpinan di bidang ekonomi, sosial, dan organisasi kemasyarakatan. Al-Qur'an banyak memberi contoh kepemimpinan, kepemimpinan yang baik dapat kita jadikan *role model* dalam kehidupan kita, sedang contoh buruk sebagai peringatan bagi kita untuk tidak melakukan seperti itu. Al-Qur'an menggunakan kata *khalifah, ulil al-amri*, atau imam sebagai pengganti kata kepemimpinan (Ibrahim, 2006).

Al-Qur'an menyebut *khalifah* sebanyak 127 kali, hal ini menunjukkan kepada kita betapa pentingnya kepemimpinan. Makna *khalifah* sebagai kata benda berarti pengganti atau pewaris. Disamping itu, bisa berarti menyimpang, berselisih, ingkar janji, atau beraneka ragam. Salah satu arti kata *khalf* adalah penguasa, *khalf* memunculkan kata *khilafah* dan kata *khilafah* dipakai dalam perpolitikan Islam.

### ***Prophetic Leadership:***

Pandangan umum tentang, *style of the leadership* (gaya kepemimpinan) merupakan implementasi cara memimpin dari *leader behavior* (tingkah laku pemimpin) (Modul Diklatpim II, 2008). Keberhasilan manajemen organisasi swasta, daerah, dan negara tergantung pada kesolidan kombinasi *style of the leadership* dengan *leader behavior*. Seorang pemimpin tidak bisa dipaksakan untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tidak cocok dengan kebiasaan atau tingkah laku pemimpin, demikian juga gaya kepemimpinan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak relevan perilaku pemimpin. Contoh; pemimpin yang berkarakter tegas, keras, tanpa kompromi, dan mau menang sendiri tidak tepat dan kurang berhasil jika menerapkan gaya demokratis.

Kepemimpinan Rosululloh Muhammad (*prophetic leadership*) merupakan *uswatun hasanah* (teladan terbaik) bagi pemimpin Islam. Rosululloh memberi teladan kepemimpinan di segala aspek

kehidupan, mulai cara memimpin keluarga sampai mengelola negara, dari strategi perang (militer) sampai strategi dagang (ekonomi), dari yang bersifat sederhana sampai yang penuh kompleksitas. Prinsip kepemimpinan Muhammad mengutamakan musyawarah, saling menghargai, dan tidak memaksakan kehendak (Hafidhudin dan Tanjung, 2003).

Muhammad dipilih sebagai nabi untuk menjadi pemimpin dan melaksanakan kepemimpinan, seperti: membimbing, mengelola, memberi pencerahan, dan melakukan pembaharuan berdasarkan kebenaran Ilahi. Kepemimpinan Muhammad perwujudan *khalifah fil ardhi*, bukan hanya pemimpin untuk umat Islam tetapi pemimpin seluruh makhluk yang ada di bumi. Muhammad menjadi utusan Allah SWT untuk menjaga, memanfaatkan, dan memelihara semua isi bumi dari keserakahan dan kerusakan akibat ulah manusia. Muhammad memimpin dengan kecerdasan, keramahan, ketegasan, keadilan, dan berlandaskan kemurnian kebenaran dari hati nurani.

Pakar pencetus teori kepemimpinan mengatakan gaya kepemimpinan Muhammad yang bersumber pada hati nurani sebagai unsur kebenaran Ilahiah menghasilkan nilai dan jiwa ramah, damai, dan tentram sebagai perwujudan esensi kehidupan manusia. Jiwa yang ramah membimbing manusia ke arah kehidupan damai dan tentram, sedang hati bersih membawa

manusia ke kehidupan aman, tanpa syak wasangka, tidak ada ketakutan, dan tanpa kedengkian.

Kecerdasan dan keadilan dalam kepemimpinan Muhammad ditunjukkan pada saat terjadi perselisihan pengembalian Hajar Aswad (Pratiwi, 2021). Pada saat itu, setiap suku mempunyai pemikiran yang paling berhak untuk mengangkat Hajar Aswad dikembalikan di dinding Ka'bah, sehingga terjadi percekcoakan dan menjerus ke kekerasan fisik. Muhammad maju dan memberi solusi untuk memecahkan permasalahan, akhirnya semua perwakilan suku setuju, merasa puas, dan menerima solusi yang ditawarkan Muhammad. Kejadian itu merupakan contoh gaya kepemimpinan Muhammad yang dapat diadopsi pemimpin zaman sekarang. Gaya kepemimpinan Muhammad itu bersumber pada kecerdasan, keadilan, musyawarah mencari mufakat, menghargai pendapat orang lain, tidak menang sendiri dan kepercayaan. Aspek kepercayaan sudah ditunjukkan Muhammad sebelum nmenjadi nabi, dengan julukan *al-amin* merupakan bukti bahwa Muhammad adalah orang yang sangat dipercaya.

Muhammad sebagai pemimpin dan utusan Allah telah menciptakan perubahan besar dan pembaharuan terhadap peradaban dunia. Muhammad menempati peringkat pertama daftar pemimpin paling berpengaruh di dunia, hal ini tidak hanya diakui oleh orang Islam, tetapi termasuk penulis non muslim, Michael Hart. Muhammad sukses secara personal dan sukses

sebagai pemimpin, Muhammad berhasil sebagai tokoh agama dan sebagai kepala negara, Muhammad sukses di bidang ekonomi, militer, budaya, dan pemerintahan, untuk itu sangat pantas jika Muhammad dinobatkan menjadi pemimpin termashur, tersukses, dan paling berpengaruh di dunia (Pratiwi, 2021).

Muhammad mampu mengubah sekelompok suku bangsa kecil, tidak terkenal, dan tidak pernah bersatu menjadi bangsa besar, diperhitungkan, disegani, dan berpengaruh. Dalam jangka pendek, Muhammad dapat menyatukan semua suku dan golongan, menyamakan persepsi dan pemahaman tentang pemerintahan, membangun pasukan kuat, menaklukan musuh, menciptakan peradaban baru, membentuk pemerintahan yang tertata sehingga mewujudkan kehidupan yang rukun dan damai.

Muhammad memimpin negara berlandaskan konsep Ilahiah dan menerapkan hukum tata negara yang adil. Muhammad mampu meramu dan memadukan dua unsur berbeda (pemimpin agama dan pemimpin negara) dalam satu konsep kepemimpinan. Muhammad sebagai pemimpin agama adalah pendakwah ulung, cerdas, dan rendah hati. Muhammad tidak memaksakan kehendak walau terhadap keluarga, tidak sakit hati dan membalas walau disakiti, tidak mendendam walau dikhianati, serta pantang menyerah meskipun banyak rintangan dan sering menemui kegagalan. Muhammad sebagai pemimpin negara, memerintah

dengan adil, mengikuti aturan yang berlaku, berlaku jujur, melindungi seluruh warga tanpa terkecuali, dan hidup sederhana.

Kepemimpinan Muhammad (*prophetic leadership*) adalah kepemimpinan yang komplit, diterima, dan terbukti (Hafidhudin dan Tanjung, 2003). Komplit, artinya kepemimpinan Muhammad dapat mengembang semua aspek kehidupan, seperti; perdagangan, kewirausahaan, sosial, militer, hubungan kerja sama, kesehatan, budaya, dan bidang kemanusiaan. Diterima, karena kepemimpinan Muhammad bisa dipakai masyarakat dunia tanpa keculi, dipakai siapa saja, dimana saja, dan kapan saja. Terbukti, maksudnya kepemimpinan Muhammad sukses di segala bidang dan sampai saat ini masih relevan dijadikan referensi dan panutan bagi pemimpin dan calon pemimpin.

Kepemimpinan Muhammad bisa sukses dan diterima semua pihak, karena Muhammad dalam memimpin menggunakan pendekatan spiritual bukan menggunakan kekuatan atau kekuasaan. Muhammad menyadarkan umat dengan memberi pemahaman dan bimbingan, bukan dengan iming-iming materi atau kedudukan, sehingga kesadaran itu muncul dari hati dan merambat ke jiwa mereka. Dalam peperangan, Muhammad memang menggunakan kekuatan untuk menaklukan musuh, tetapi bukan kedudukan dan jabatan yang ingin dicapai namun kebersamaan dan kedamaian. Jika teori kepemimpinan modern

sebagai ukuran, maka kepemimpinan Muhammad masuk pada tingkat 5 (Ibrahim, 2006).

Kepemimpinan tingkat 5 berarti sudah melalui tingkat 4, tingkat 3, tingkat 2, dan tingkat 1. Dalam kepemimpinan tingkat 5, pemimpin mengelola organisasi dan mendistribusikan pekerjaan dengan permintaan biasa, tidak ada ancaman, tidak ada paksaan, dan tidak ada janji pemberian hadiah, karena anggota sudah menaruh kepercayaan (*trust*) tinggi kepada pemimpin dan manfaat pekerjaan sudah jelas. Hal ini terjadi, karena Muhammad mempunyai kekuatan pribadi yang mengagumkan, memiliki visi kuat, dan menunjukkan cita-cita jelas. Ini sebabnya Muhammad dikagumi para sahabat beserta umatnya, disegani pemimpin lain, dan ditakuti musuh dan lawannya.

Inti kepemimpinan Muhammad, bukan bertujuan menaklukkan musuh untuk mendapatkan kemenangan dan posisi, tetapi memberikan ketenangan pengikut, masyarakat, dan negara. Untuk itu, model kepemimpinan Muhammad sangat layak dijadikan pedoman atau acuan bagi pemimpin dan calon pemimpin, seperti termuat pada Al-Qur'an, Surat Al- Ahzab, ayat 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat)

Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”(Q.S :33; Al- Ahzab :21).

Kumpulan Hadist Shahih Buchari mengatakan bahwa Muhammad memimpin dengan karakter; siddiq, amanah, fathanah, dan tabligh.

1. *Siddiq*, yaitu karakter kejujuran. Muhammad memimpin dengan jujur, bahkan karakter jujur sudah dimiliki Muhammadsebelum menjadi nabi, dengan gelar al-amin.
2. *Amanah*, yaitu karakter terpercaya atau dapat dipercaya. Muhammad memimpin dengan jujur sehingga dipercaya oleh seluruh umat. Informasi diterima disampaikan tanpa mengurangi sedikitpun, demikian juga hal yang berhubungan dengan kepemimpinan disampaikan tanpa ada yang ditutupi.
3. *Fathanah*, yaitu karakter cerdas. Muhammad adalah pemimpin cerdas, walau buta huruf, tetapi kecerdasan Muhammad di atas rata-rata manusia, Beliau bisa menghafal berpuluh-puluh ayat hanya dalam sekejap dan disampaikan ke sahabat dan umat tidak ada yang terlewatkan.
4. *Tabligh*, yaitu karakter menyampaikan. Muhammad adalah pemimpin yang selalu menyampaikan wahyu, khabar, pesan, informasi, atau berita secara runtut, jelas, dan apa adanya. Muhammad menyampaikan khabar kebenaran tanpa dikurangi walaupun itu pahit, kadang ditolak atau bahkan dimusuhi.

## Sifat Kepemimpinan Islam

Ajaran Islam menuntut pemimpin berakhlak baik, sederhana, dan konsisten. Berakhlak baik berarti mempunyai moral baik, tidak melakukan penyelewengan, tidak korupsi, dan tidak menyalahgunakan kedudukan dan jabatan. Sederhana artinya tidak hidup mewah, tidak boros, tidak suka foya-foya, dan dekat dengan seluruh lapisan masyarakat. Konsisten maksudnya pemimpin yang teguh pada pendirian (yang benar), berintegritas, memegang janji, dan berorientasi pada kemakmuran rakyat. Ibrahim (2006) menjelaskan bahwa pemimpin sebagai panutan harus memiliki; akhlak atau akidah, patuh atau taat, kebersihan hati, dan pemikiran.

1. Akhlak, pemimpin harus beriman, menuruti perintah Allah, karena Allah telah memberi kemampuan memimpin, maka pemimpin harus memimpin sesuai perintah-Nya, menuju tujuan sesuai langkah dan tata cara-Nya,
2. Patuh,  
Pemimpin harus patuh dan mengacu pada cara memimpin Rasulullah, karena Beliau merupakan *uswatun hasanah*.
3. Kebersihan hati, pemimpin harus jujur, tanpa prasangka buruk, bersih, dan konsisten dalam tindakan karena pemimpin merupakan panutan,
4. Pemikiran, pemimpin harus selalu mengasah daya pikir supaya tidak *mandeg*. Daya pikir pemimpin berguna untuk

memecahkan masalah, meningkatkan performa, menentukan strategi, mengembangkan sistem pelayanan, menjawab tantangan, dan meraih peluang di masa datang.

Hafidudin menjelaskan kriteria pemimpin sukses, adalah;

1. Dicintai bawahan, pemimpin yang memiliki kompetensi, santun berbicara, sopan bergaul, bermoral baik, jujur berpotensi dicintai dan diteladani pegawai.
2. Menampung aspirasi, pemimpin harus memimpin dengan sabar dan bersedia menampung aspirasi, seperti; keluhan, saran, gagasan, dan kritik sebagai bahan pertimbangan mengambil kebijakan.
3. Senang musyawarah, pemimpin selalu siap bermusyawarah dengan siapapun. Musyawarah dilakukan dengan berbagai cara untuk menjaga suasana kondusif, harmonis, dan kekeluargaan. Dalam bermusyawarah, terkandung unsur penghargaan pemimpin kepada bawahan, hal ini berdampak positif bagi proses kepemimpinan.

### **Fungsi Kepemimpinan Islam**

Mulyasa (2011) menjelaskan fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan

dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu;

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

Ibrahim (2006) dalam buku Manajemen Syariah mengatakan fungsi kepemimpinan Islam berbeda dengan fungsi kepemimpinan pada umumnya, berikut fungsi kepemimpinan Islam;

1. Melindungi pegawai, pelanggan, dan masyarakat dari rasa ketidakadilan, kekerasan, dan ancaman. Sebaliknya, menjunjung tinggi kekeluargaan, penuh kelembutan, dan mematuhi aturan.
2. Menghargai nilai kemanusiaan, moral, etika, kemuliaan, dan mengedepankan musyawarah dalam menghadapi setiap masalah.
3. Menjaga kehidupan umat, tidak pilih kasih, menjaga rasa aman, dan bertanggung jawab.
4. Merealisasikan tujuan, menjamin kepuasan pegawai dan pelanggan, serta semangat rela berkorban.

5. Mempunyai strategis efektif yang melibatkan unsur internal dan eksternal.

### **Perspektif Kepemimpin Budha**

Pemimpin paling baik dari perspektif Budha yaitu Sidhartha Gautama atau sering disebut Sang Budha. Sang Budha memimpin dengan kearifan dan merupakan sosok yang penuh kasih sayang. Berbagai referensi menjelaskan bahwa Sang Budha memimpin sangat demokratis, setiap keputusan yang diambil Setiap aturan yang ditetapkan Sang Budha berdasarkan alasan kuat. Apabila murid berperilaku kurang baik, beliau menggunakan *winaya* (kitab suci Budha) sebagai landasan untuk memberi sanksi atau hukuman (Supriyadi, dkk. 2001). Kepemimpinan menurut ajaran Budha bersumber Kitab Budha pada Dasa Raja Dhamma, yaitu; *dana, sila, paricagga, ajava, maddava, tapa, akkodha, avihimsa, khanti, dan avirodha*.

1. Dermawan atau murah hati (*Dana*)

Pemimpin harus dermawan, murah hati, suka menolong, dan jangan serakah. Kualitas kedermawanan sangat penting untuk mensejahterakan pengikut.

2. Mempunyai moral baik (*Sila*)

Pemimpin harus bertutur kata lembut, bertingkah laku sopan, dan bertindak dengan halus. Dengan demikian membuat pengikut tentram dan sangat menghormati pemimpin.

3. Relia berkorban (*Paricagga*)

Rela berkorban merupakan karakter pemimpin yang bersedia menderita demi kebahagiaan pengikut. Pemimpin jangan mementingkan kebutuhan pribadi dan melupakan kebutuhan pengikut.

4. Tulus, bersih (*Ajjava*)

Pemimpin harus tulus mengabdikan kepada rakyat, tanpa dibuat-buat, atau melakukan pencitraan dan bersih dari kemauan atau niat tidak jujur, ingin berkuasa, dan menggunakan kekuasaan untuk menindas rakyat.

5. Ramah dan sopan (*Maddava*)

Pemimpin harus ramah kepada siapapun, tanpa pandang bulu, masyarakat kecil atau pejabat jangan pernah membedakan. Disamping itu, pemimpin harus sopan, tidak arogan, dan tidak membanggakan kedudukan dan jabatan.

6. Sederhana (*Tapa*)

Pemimpin harus menampilkan kesederhanaan, jangan bermewah-mewah, jangan menampakan gelimang harta, dan jangan senang berpesta, karena hal itu menyakiti rakyat yang hidup kekurangan.

7. Bebas dari kemarahan dan kebencian (*Akkodha*)

Pemimpin pemarah membuat ketakutan pengikut dan pengikut menjalankan perintah tidak berdasarkan kesadaran tetapi keterpaksaan sehingga hasil tidak maksimal. Kebencian menimbulkan dendam dan membuat hubungan antar personal menjadi tidak harmonis.

#### 8. Tanpa kekerasan (*Avihimsa*)

Kekerasan membuat orang takut dan merasa tidak aman, untuk itu, pemimpin harus menghindari penggunaan kekerasan dalam memerintah dan menyelesaikan persoalan.

#### 9. Kesabaran dan rendah hati (*Khanti*)

Kesabaran merupakan kunci untuk meredakan ketegangan dan permusuhan. Pemimpin jangan mudah terpancing perkataan dan perbuatan lawan, karena bisa jadi itu merupakan strategi untuk menjatuhkan. Disamping itu, pemimpin harus rendah hati kepada siapapun, termasuk lawan dan orang yang membenci.

#### 10. Mencintai perdamaian (*Avirodha*)

Pemimpin jangan mencari permusuhan, utamakan perdamaian berdasarkan kebenaran dan keadilan dalam menyelesaikan permasalahan dan ketidakcocokan. Dengan pemimpin yang mencintai perdamaian dipastikan rakyat tentram dan tidak punya kekawatiran.

### **Perspektif Kepemimpinan Kristen**

Pemimpin Kristen harus berkarakter, karena karakter menjadi pondasi kuat bagi pemimpin untuk melayani umat. Sebagian besar umat Kristen belum mengerti cara menjadi pemimpin baik, karena meyakini bahwa memimpin gereja bukan pekerjaan mudah. Diperlukan tanggung jawab dan karakter khusus untuk mendukung menjadi pemimpin baik. Maka lebih baik jika umat Kristen berpedoman pada firman Allah untuk menjadi pemimpin

efektif (Supriyadi, dkk. 2001). Berikut tujuh karakter pemimpin baik menurut Kristen berdasarkan Alkitab, yaitu; adil, kasih, kejujuran, tanggung jawab, percaya roh Kudus, khusuk berdoa, dan beriman.

1. Adil, pemimpin harus bersikap adil dan tidak berat sebelah kepada siapapun, karena jika berlaku tidak adil dalam memutuskan perkara maka dianggap tidak bijaksana. Pemimpin tidak pandang bulu dalam memutuskan perkara, maka diperlukan sifat adil pada siapapun tanpa kecuali.
2. Kasih, pemimpin harus mempunyai prinsip kasih tentang Alkitab bagi bawahan, pemimpin kejam melukai perasaan, namun dengan rasa kasih semua masalah dapat diselesaikan dengan damai.
3. Kejujuran, pemimpin harus bersifat jujur pada siapapun. Memimpin berlandaskan kejujuran membawa kondisi kepemimpinan lebih baik dan dicintai bawahan. Maka berdoalan dengan cara benar agar mendapatkan pemimpin jujur dan adil.
4. Tanggung Jawab, pemimpin harus memiliki tanggung jawab tinggi, sehingga semua perintah kepada bawahan tidak beresiko dan terselesaikan dengan baik. Pemimpin mempunyai prinsip melayani bagi siapapun dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan.
5. Percaya Roh Kudus, pemimpin menyadarkan kebaikan pada Roh Kudus. Untuk itu, perbanyak kebaikan untuk

mendapatkan pimpinan baik dan bimbingan Roh Kudus, sehingga pemimpin dituntun Tuhan.

6. Khusuk berdoa, pemimpin harus menyempatkan waktu berdoa untuk mendapat petunjuk Allah. Dengarkan perintah Allah dan sampaikan melalui aktivitas berciri kepemimpinan Kristen, sehingga diberkahi dan penuh kasih Tuhan.
7. Beriman, pemimpin baik harus beriman kepada Allah dan kepercayaan tinggi terhadap Tuhan, sehingga Allah berkenan kepadanya maupun kepada bawahan. Jadi, sangat penting memiliki pemimpin taat akan firman Tuhan.

Kristen juga merumuskan dua belas ciri kepemimpinan efektif, yaitu; bertanggung jawab, bertumbuh, memberi teladan, dapat membangkitkan semangat, jujur, setia, murah hati, rendah hati, efisien, memperhatikan, mampu berkomunikasi, berorientasi pada sasaran, tegas, cakap, dapat mempersatukan, dan dapat mengajak.

### **Perspektif Kepemimpin Hindu**

Secara umum, kemampuan individu seorang pemimpin dalam merealisasikan kepemimpinan melahirkan model atau gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang dinilai tepat, apabila disesuaikan dengan kompetensi dan kemampuan sebagian besar anggota. Jika sebagian besar pegawai sebuah organisasi berpendidikan tingkat dasar dan menengah, maka gaya otoriter lebih tepat, karena pegawai membutuhkan instruksi

langsung dan sikap tegas pemimpin. Namun, apabila mayoritas pegawai mempunyai keahlian dan berpendidikan tinggi, maka gaya demokratis atau partisipatif lebih cocok diterapkan, karena bukan lagi perintah yang dibutuhkan pegawai tetapi koordinasi dan pendelegasian wewenang.

Hindu merupakan agama paling tua dan pasti mempunyai gaya kepemimpinan yang diacu. *Arthashastra* adalah risalah kitab India kuno mengajarkan kepemimpinan dalam mengelola negara, terutama bidang administrasi, ekonomi, dan militer. Perspektif kepemimpinan Hindu memadukan dua kutub kekuasaan, yaitu; penguasa kerajaan dan pemuka agama.

Penguasa kerajaan dalam pemerintahan monarki disebut raja mempunyai kuasa absolut terhadap kekuasaan, tata kehidupan, dan pengelolaan administrasi. Dengan kekuasaan penuh kadang membuat raja bertindak otoriter, sehingga mengakibatkan rakyat menderita karena menjadi objek kekuasaan. Untuk menghindari tindakan sewenang-wenang raja, maka dipadukan dengan kekuatan spiritual yang dikuasai para pemuka agama atau pendeta. Pendeta mempunyai kekuatan batin dan pengendalian amarah dan ambisi, sehingga bisa hidup sederhana dan mencintai sesama manusia. Dengan memadukan dua kutub kekuatan tadi diharapkan pemimpin mampu memimpin dengan arif dan bijaksana (Suratno, 2006).

Ajaran Hindu memberi pandangan bahwa kepemimpinan dilaksanakan berdasarkan delapan sifat pengabdian dewa terhadap penguasaan sumber alam yang dikenal dengan *Hasta Brata* (Suratno, 2006). Ke delapan dewa tersebut adalah; (1) dewa bulan, (2) dewa matahari, (3) dewa bumi, (4) dewa api, (5) dewa air, (6) dewa angin, (7) dewa lautan, dan (8) dewa bintang. Disamping itu, pemimpin dilarang melakukan lima *me*, yaitu; (a) *memotoh* berarti berjudi, (b) *metuakan* berarti minum minuman keras, mabok atau *mendem*, (c) *memati-mati*, (d) *memadat*, dan (e) *memitra* atau *madon* berarti selingkuh.

### **Kepemimpinan Ditinjau dari Budaya Jawa**

Budaya Jawa adalah kebiasaan pergaulan hidup sehari-hari, dilakukan setiap saat, menjadi rutinitas, dan akhirnya menjadi budaya yang mengutamakan nilai dan kesantunan. Walau tidak tertulis, budaya jawa mengajarkan tata cara pergaulan di rumah sampai ke adab bertata negara. Orang Jawa dituntut untuk selalu menghormati orang yang lebih tua, bersikap sopan, bertutur kata halus, sampai mengatur cara makan dan minum. Dalam bernegara, orang jawa dilarang *angkuh* (sombong), *kemlinthi* (merasa paling baik dan sakti), *keminter* (merasa paling pintar). Masyarakat Jawa punya banyak istilah, seperti; *sanepo*, *paribasan*, *bebasan*, atau *saloka*, semua itu merupakan kearifan lokal daerah. Contoh; manusia dimanapun (terutama orang Jawa) dapat menerapkan *paribasan*; *kena cepet ning aja ndhisiki, kena*

*pinter ning aja ngguroni, kena takon ning aja ngrusuhi* (Koentjaraningrat, 1984).

Arti *kena cepet ning aja ndhisiki*, adalah seseorang diperbolehkan bertindak cepat dan sigap tetapi jangan mendahului kalau tidak diminta, terkecuali pada saat mendesak atau keadaan darurat. Contoh; seseorang sigap dalam merangkai *sound system* suatu pertunjukan, tetapi jangan melakukan hal itu jika tidak diperintah, karena itu tugas teknisi yang sudah ditunjuk.

Arti *kena pinter ning aja ngguroni* adalah seseorang boleh pintar dan cerdas tetapi jangan sampai menggurui orang lain. Orang Jawa walau pintar dan cerdas biasanya menyembunyikan kemampuan tersebut, tidak sombong, dan bahkan cenderung pendiam. Seperti peribahasa diam-diam menghanyutkan, itu mempunyai makna orang pendiam kadang kala menyimpan kecerdasan atau kemampuan yang hebat. Contoh; jika Anda seorang mahasiswa, dalam bidang tertentu Anda masternya, walau begitu Anda tidak boleh menceramahi dosen Anda (kecuali diminta).

Arti *kena takon ning aja ngrusuhi*, adalah seseorang boleh bertanya namun jangan terkesan mengetes atau mengganggu seseorang. Pertanyaan yang disampaikan jangan sampai membuat malu orang yang ditanya dan orang lain, atau bahkan pertanyaan tersebut sebetulnya hanya untuk mencari popularitas. Contoh; seseorang bertanya tentang cara memperbaiki sepeda

motor, padahal dia sudah tahu, tetapi karena ingin diperhatikan *audience*, maka dia bertanya, itu artinya *ngrusuhi* orang lain.

Masyarakat Jawa mempunyai banyak *semboyan* dalam bidang kepemimpinan, misal; *hamangku*, *hamengku*, dan *hamengkoni* (Moedjanto, 1986). Maknanya kurang lebih demikian; *hamangku* sama dengan tanggungjawab. Sifat kepemimpinan *hamangku* memiliki arti bertanggungjawab terhadap kewajiban kepada rakyat, dengan mengutamakan kebutuhan rakyat dari pada kebutuhan sendiri. *Hamengku* sama dengan menjaga atau melindungi. Sifat kepemimpinan *hamengku* memiliki arti menjaga dan melindungi rakyat dari kesengsaraan, kemiskinan, dan keterbelakangan. Sedangkan *hamengkoni* sama dengan memanfaatkan kekuatan. Sifat kepemimpinan *hamengkoni* dimaksudkan memanfaatkan kekuatan untuk melindungi rakyat ketakutan, dan ancaman musuh.

*Semboyan* kepemimpinan Jawa, khususnya untuk dunia pendidikan, diungkapkan Ki Hajar Dewantara, yaitu; *ing ngarsa sung tuladha*, *ing madya mangun karsa*, *tut wuri handayani* (Moedjanto, 1986). *Semboyan* ini mengandung filosofi sangat dalam dan nilai sangat tinggi. *Ing ngarsa sung tuladha* kalau diartikan dalam bahasa Indonesia adalah seorang pemimpin jika sedang di depan selalu memberi contoh. Contoh bisa berupa perkataan santun, tingkah laku sopan, moral baik, dan kepribadian menyejukan. *Ing madya mangun karsa* kalau diartikan dalam

bahasa Indonsia adalah seorang pemimpin jika sedang di tengah selalu membangkitkan semangat. Membangkitkan semangat dapat berupa perkataan, sanjungan, kebersamaan, pemberian hadiah, dan peningkatan karir. *Tut wuri handayani* jika di bahasa Indonesiakan menjadi di belakang memberi kekuatan. Kekuatan untuk mencapai cita-cita, pantang menyerah, dan melewati semua rintangan.

Ki Hadjar Dewantara (dalam Wiryopranoto, 2017) menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki sifat; *ngandel*, *kendel*, *bandel*, *kandel*, *tetep*, *manteb*, dan *anteb*.

*Ngandel* sama dengan percaya diri, pemimpin harus mempunyai kepercayaan diri tinggi agar mempunyai performa baik. *Kendel* sama dengan berani, pemimpin harus berani, berani melakukan apapun tetapi penuh perhitungan, berani menanggung resiko, dan berani bertanggungjawab. *Bandel* sama dengan tahan uji, tidak cengeng, dan tidak banyak mengeluh. *Kandel* sama dengan mempunyai bekal banyak untuk memecahkan semua masalah. *Tetep* sama dengan kuat pendirian dalam membela dan memperjuangkan hak rakyat. *Manteb* sama dengan memiliki kemampuan, performa, dan pertahanan kuat untuk melindungi rakyat. *Antep* sama dengan berkualitas, pemimpin harus mempunyai kualitas atau bobot kemampuan di atas rata-rata, sehingga apa yang dikatakan dan dikerjakan memiliki nilai lebih.

Ki Hadjar Dewantara menjelaskan bahwa pemimpin dapat memiliki sifat *ngandel*, *kendel*, *bandel*, dan *kandel*, apabila mampu meningkatkan kemampuan kritis dan tidak memihak, yang bersumber pada; *neng*, *ning*, *nung*, dan *nang*. *Neng* kependekan kata *meneng* bermakna diam damai, *tentrem ora kemrungsung*, dan tidak bingung. *Ning* kependekan kata *bening* atau *wening* bermakna jernih pikiran dan tidak mempunyai kepentingan untuk keuntungan pribadi. *Nung* singkatan dari *hanung* memiliki arti mampu dalam hal kekuatan jasmani dan rohani, mampu mengendalikan emosi dan tuntutan kebutuhan duniawi, serta mampu menghadapi rintangan dan tantangan. *Nang* singkatan dari *menang* mempunyai arti berhasil melawan godaan, menang melawan hawa nafsu, dan menang melawan kesedihan jika mendapat kegagalan.

Sosrokartono dalam Irawan (2018) menjelaskan pemimpin harus mempunyai semboyan; *nrimah mawi pasrah*, *suwung pamrih tebih ajrih*, *langgeng tan ana bungah tan ana susah*, *anteng manteng sugeng jeneng*. *Nrimah mawi pasrah* berarti menerima hasil setelah berusaha keras, bukan menerima keadaan tanpa berusaha apapun. *Suwung pamrih tebih ajrih* artinya tidak mempunyai keinginan tersembunyi dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak takut melakukan apapun walau dalam bahaya atau

kegagalan. *Langgeng tan ana bungah tan ana susah* maksudnya tetap tenang walau dilanda kesusahan dan diberi kesenangan, tetap tenang walau menemui kegagalan dan mendapat keberhasilan, dan tetap tenang walau dihujat dan dipuja. *Anteng manteng sugeng jeneng* memiliki arti dengan berdoa secara khusus meminta kepada Tuhan, insya Alloh mencapai tujuan dengan aman, lancar, dan sukses.

Ki Hajar Dewantara juga mengajarkan pemimpin; *aja gumunan, aja kagetan, lan aja dumeh*. *Aja gumunan* sama dengan jangan mudah terbuai oleh sesuatu atau kejadian yang menghebohkan, harus tetap kalem walau sebetulnya juga ada keheranan, tetapi tidak perlu diungkapkan. *Aja kagetan* sama dengan jangan mudah terkejut karena berita yang menggemparkan, harus tetap tenang walau memang ada unsur terkejut dalam hati. *Lan aja dumeh* maksudnya jangan menggunakan kekuatan atau kekuasaan mumpung ada kesempatan. Pemimpin harus bijaksana dalam menyikapi semua kejadian dan tidak bertindak sewenang-wenang.

### **Kepemimpinan *Hasta Brata***

Kepemimpinan merupakan hasil proses kebiasaan yang akhirnya menjadi budaya. Masyarakat Jawa mengartikan kekuasaan dalam kepemimpinan berbeda dengan pandangan atau teori barat. Kekuasaan di masyarakat Jawa dipandang anugerah besar, mengandung sifat mistis, dan dikaruniakan oleh Sang Pencipta. Manusia yang berjuang mendapatkan kekuasaan

harus menjalani *laku* lahir dan batin, bahkan melakukan hal di luar akal pikiran (Koentjaraningrat, 1984). Contoh peristiwa seperti itu dapat dilihat dan dijumpai pada sejarah perebutan kekuasaan dan peristiwa estafet kepemimpinan kerajaan.

*Laku* adalah kegiatan seseorang yang melibatkan kemampuan fisik dan psikis, lahir dan batin, spiritual dan *kanuragan*, serta emosi dan hati. Orang yang sedang menjalani *laku* biasanya menyendiri, mengasingkan diri, dan menjauhi keramaian, aktivitas seperti ini biasa disebut *brata*. Hal inilah yang memunculkan teori seorang pemimpin harus mempunyai delapan brata sebagai sifat kepemimpinan yang bersumber pada kekuatan alam (Yasasusastra). Delapan brata tersebut dikenal dengan *Hasta Brata*, yang mengacu pada sifat alam, yaitu; bumi, matahari, api, samudra, langit, angin, bulan, dan bintang,

#### 1. Sifat Bumi

Bumi adalah tempat yang kokoh, tempat semua makhluk hidup dan berkembang, serta penyedia kebutuhan hidup. Bumi tidak menolak siapapun yang hidup di atasnya, yang baik atau yang buruk diterima, dan tidak membeda-bedakan suku, ras, agama. Sifat bumi seperti ini yang harus dipunyai oleh pemimpin, pemimpin harus kokoh tahan *banting*, menerima siapapun, dan menyediakan kebutuhan rakyat.

#### 2. Sifat Matahari

Matahari adalah sumber panas dan cahaya. Matahari menyinari seluruh permukaan bumi secara berputar dan bergiliran, memberi cahaya kepada siapapun dan makhluk bumi apapun, dan memberi panas sebagai kekuatan kepada seluruh makhluk untuk tumbuh. Pemimpin harus mempunyai sifat matahari yang selalu memberi cahaya kehidupan dan kekuatan kepada rakyat untuk terus bekerja.

### 3. Sifat Api

Sifat api adalah panas tetapi adil. Api yang besar bisa merusak apapun, tetapi api yang kecil dan bisa dikendalikan sangat bermanfaat bagi makhluk hidup, terutama manusia. Coba bayangkan, bagaimana kalau kita mau masak tidak ada api, mau mandi air panas tidak ada api, bahkan seorang perokok pasti kecewa kalau tidak ada api. Api adil karena api tidak pernah memilih siapa yang akan menggunakan, semua makhluk hidup dipersilahkan menggunakan, dan api akan membakar barang apa saja. Pemimpin mempunyai sifat api berarti dia adil, tidak pernah pilih kasih, dan melayani siapapun.

### 4. Sifat Samudra

Samudra atau lautan adalah tujuan akhir air mengalir. Air berwarna apapun diterima, air bersih air kotor tetap diterima, bahkan lautan tidak pernah menolak air sejumlah berapapun, semua ditampung, dan hebatnya, dengan proses alamiah air kotor, bau, dan tercemar diubah menjadi air bersih, jernih, dan berwarna indah, biru laut atau hijau muda. Pemimpin yang

mempunyai sifat samudra harus menampung semua pendapat, pikiran, saran, masukan, kritik, hujatan, dan bahkan makian, kemudian diolah menjadi bahan untuk mengambil kebijakan dan keputusan.

#### 5. Sifat Langit

Langit sebagai ilmu pengetahuan. Orang sering bilang apakah kita bisa mengukur luas langit? Apakah kita bisa menunjukkan batas langit? dan apakah kita bisa menghitung benda di langit? Begitu juga ilmu pengetahuan, apakah kita bisa mengukur ilmu pengetahuan, apakah kita bisa menunjukkan batas ilmu pengetahuan, dan apakah kita bisa menghitung jumlah cabang ilmu pengetahuan? Hal ini juga berlaku bagi pemimpin yang memiliki sifat langit, pemimpin harus mempunyai ilmu pengetahuan, kecerdasan, dan *kasekten* (keahlian) yang sulit diukur, agar pengikut kagum dan menghormati, sedangkan lawan segan dan takut.

#### 6. Sifat Angin

Angin berada dimana-mana, datang darimana dan menuju kemana saja. Sifat angin yang utama adalah memberi nafas kehidupan bagi manusia, binatang, dan tumbuhan. Sifat angin juga tidak pandang bulu, memberi kehidupan kepada orang baik dan orang jahat, serta sewaktu-waktu bisa menghentikan pemberian tersebut. Pemimpin memiliki sifat angin berarti keberadaan dan pengaruhnya harus bisa dirasakan oleh seluruh rakyat dan memberi kehidupan.

## 7. Sifat Bulan

Bulan muncul indah di malam hari memberikan rasa damai dan memberi penerangan redup di kegelapan malam. Pemimpin yang mempunyai sifat rembulan bisa memberi rasa damai dan mencerahkan hati, memberi keindahan hidup, dan menerangi dengan kasih sayang pada saat rakyat menderita atau diterpa masalah.

## 8. Sifat Bintang

Bintang muncul di malam hari mencerminkan keindahan, apalagi bila muncul berkelompok membentuk galaxy berwarna-warni. Sekelompok bintang juga bisa menjadi penunjuk arah bagi orang yang sedang kebingungan atau nelayan yang berada di tengah lautan. Pemimpin dengan sifat bintang diharapkan dapat membawa rakyat ke arah keberhasilan, kemakmuran, dan ketentraman.

### ***Hasta Brata* sebagai Sifat Kepemimpinan Efektif**

Secara umum, kepemimpinan terwujud berdasarkan relasi pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan menekankan adanya hubungan dua pihak yang saling menguntungkan, tidak ada yang merasa menang dan merasa dirugikan, dan bersama-sama menuju satu arah untuk mencapai tujuan. Konsep kepemimpinan *Hasta Brata* berdasarkan teori sifat dan memusatkan pada pemimpin sebagai pelaku kepemimpinan.

Konsep *Hasta Brata* mendukung konsep kepemimpinan efektif. Kepemimpinan efektif menitik beratkan pada pemanfaatan sumber daya secara optimal, terutama sumber daya manusia (Soeratno, 2006). Manusia sebagai ujung tombak keberhasilan kepemimpinan, karena dengan sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, dan bertanggungjawab, kekurangan sumber daya lain dapat ditutupi. Disamping itu, dengan sumber daya manusia yang menguasai teknologi informasi lebih mempermudah membentuk jaringan kerja dan presentasi antar lembaga.

*Hasta Brata* menjadi acuan utama dalam kepemimpinan raja Jawa, walaupun sebetulnya banyak konsep lain, seperti; *Serat Witaradya*, *Serat Nitisastra*, dan *Serat Wulang Reh*, tetapi *Hasta Brata* paling dikenal, karena sudah pakai sejak dahulu seperti diceritakan pada pertunjukan wayang kulit pada seri Ramayana dan Barata Yuda (Soeratno, 2006). Pada pentas wayang kulit seri Ramayana *gagrag* Ngayogyakarta Hadiningrat, konsep *Hasta Brata* diajarkan Batara Rama kepada Wibisana sebagai dasar untuk memimpin Kerajaan Alengka Diraja setelah tewasnya Prabu Dasamuka. Sedangkan pada seri Barata Yuda, *Hasta Brata* diajarkan Sri Kresna kepada Janaka sebagai landasan menjadi *satria pinunjul*.

# TUGAS DAN FUNGSI LEADER

Pemimpin tidak diukur dari cara bicara dan mengumbar wacana...tetapi dinilai berdasarkan cara kerja dan hasil nyata.



Pemimpin sebagai *pioneer*, orang terdepan, ujung tombak keberhasilan dan *bemper* organisasi.  
(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com).

## **Tugas dan Fungsi Pemimpin**

*Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya. (HR. Bukhari dan Muslim)*

*Pemimpin laksana raja, tidak mementingkan materi tetapi lebih mengutamakan harga diri dan kebanggaan, serta fokus mengabdikan diri kepada rakyat.*

### **Pemimpin Teladan**

Pemimpin harus kuat dan rela menderita bersama rakyat di masa sulit. Keteladanan ini ditunjukkan Umar bin Khattab pada kisah beliau saat kondisi krisis melanda negara (Pratiwi, 2021). Ketika itu kelaparan melanda Madinah disebabkan wabah penyakit, sehingga membuat rakyat menderita, kelaparan, dan banyak kematian. Hal ini dirasakan Umar pada saat beliau sebagai pemimpin, Umar berkata tidak mau mengonsumsi daging dan menggunakan minyak sewaktu rakyat sedang menderita, ini menunjukkan kualitas sebagai pemimpin sejati. Umar berkata; "Bagaimana saya dianggap memikirkan rakyat, kalau saya sendiri tidak merasakan penderitaan mereka?"

Umar mempunyai keteguhan prinsip, adil, dan berani, sehingga pantas menjadi sosok panutan umat. Hidup Umar sarat teladan sehingga disegani dan dicintai rakyat. Umar bin Khatab adalah pemimpin yang sangat mencintai rakyat, tidak ingin melihat rakyat sedih dan menderita, berperilaku sederhana, tanpa

mengenal kasta, dan menjalin kedekatan hubungan dengan siapapun.

### **Lima Keteladanan Umar Bin Khattab**

Umar bin Khattab menjadi teladan kepemimpinan Islam karena memiliki, sifat; loyal, pemberani, adil, sederhana, dan tanggung jawab (Ibrahim, 2006).

#### **1. Loyal**

Umar merupakan orang yang rajin melakukan dakwah dan menyebarkan kebenaran Islam. Hal ini terlihat dari loyalitas Umar di berbagai situasi dan kondisi kepada Allah dan Rosulullah. Umar berwatak tegas tanpa kompromi, tetapi penuh kasih dan tekun melaksanakan ajaran Muhammad, bermodal kesetiaan Umar bersedia mati demi membela Muhammad.

#### **2. Pemberani**

Umar adalah seorang pemberani dan tanpa mengenal rasa takut, namun dibalik itu Umar seorang berhati lembut dan memiliki rasa empati tinggi. Sifat berhati lembut dan mudah berempati dapat diteladani dan diterapkan dalam kehidupan.

#### **3. Adil**

Umar adalah pemimpin adil tanpa pilih kasih, Umar memberi penghargaan kepada orang berjasa dan tidak segan memberi hukuman bagi orang bersalah dan melanggar aturan. Sikap adil menjamin kehidupan tentram, damai, dan aman.

#### 4. Sederhana

Walaupun seorang pemimpin hebat, Umar tetap hidup sederhana, jauh dari kemewahan, dan bersahaja. Umar merasa cukup dengan rejeki yang diberikan Allah seberapapun, dengan meneladani hidup sederhana, kita mudah bersyukur dan tidak tergiur dengan gelimang harta.

#### 5. Memikul Tanggung Jawab

Sebagai pemimpin, Umar memikul tanggung jawab akibat dari pekerjaan kepemimpinan. Umar bertanggung terhadap pemerintahan, keamanan, kesejahteraan, perdamaian, dan kesehatan rakyat. Umar memperbaiki struktur pemerintahan agar lebih efisien, menjamin keamanan supaya rakyat tentram, meningkatkan taraf kesejahteraan rakyat tanpa pilih kasih, menjaga perdamaian agar rakyat hidup rukun, dan melakukan berbagai usaha agar kesehatan rakyat terjamin.

Umar perlu kita teladani, baik secara pribadi atau sebagai pemimpin, dan keteladanan Umar sangat bermanfaat bagi pemimpin atau calon pemimpin. Umar adalah salah satu *Khulafaur Rasyidin*, merupakan pemimpin yang menjadi rujukan bagi manusia (Pratiwi, 2021). Umar sederhana, adil, tegas, dan keras, tetapi penuh kasih dalam mengimplementasikan syariah dan selalu memikirkan kepentingan rakyat. Umar tidak terlena dalam tidur, meronda di tengah malam untuk memastikan tidak ada rakyat menderita dan kekurangan pangan. Pada jaman itu belum ada mobil, kereta, atau alat angkut barang, maka Umar tidak

jarang memanggul gandum dari gudang Bait al-Mal untuk dibagikan kepada rakyat. Hal itu menggambarkan bahwa Umar tidak segan dan tidak malu bekerja kasar demi kesejahteraan dan kelangsungan hidup rakyat. Umar sangat konsisten dan keras menjaga komitmen, bila rakyat lapar Umar belum akan makan, bila rakyat haus Umar belum akan minum, dan bila rakyat belum sejahtera Umar akan hidup sangat sederhana.

Umar setiap hari berkeliling daerah mengunjungi rakyat, bukan untuk pencitraan atau mencari popularitas, itu dilaksanakan secara tulus sebagai bentuk pengabdian dan rasa cinta kepada rakyat serta hanya mengharap ridho Allah Ta'ala. Umar sangat mencintai rakyat, berusaha memenuhi kebutuhan rakyat, dan menjaga kesehatan rakyat. Pemimpin negara lain sangat menghormati kesederhanaan Umar walau sebagai pemimpin sukses.

Menjadi pemimpin baik tidak mudah, dalam ajaran Islam, selain harus menguasai *leadership*, pemimpin harus kuat iman dan bertakwa, bekerja melayani rakyat, dan tidak mengurus kekayaan rakyat (Hafidhudin dan Tanjung, 2003). Pemimpin seperti ini dipastikan menjadi idola rakyat dan diteladani dalam kehidupan bermasyarakat. Jika pemimpin tidak kokoh iman dan takwa, kemudian rasa cinta kedudukan semakin tinggi, bisa dipastikan ia tertekan oleh berbagai kepentingan dan tuntutan. Di saat itulah pemimpin tidak berpikir lurus, akibatnya, tindakan dan

kebijakan yang diterapkan tidak sesuai ketentuan atau bahkan melanggar hukum.

Umar selalu berusaha mencari solusi pada semua permasalahan yang diderita rakyat. Umar mengedepankan lima hal dalam memimpin, yaitu; mengutamakan musyawarah, menganggarkan biaya rakyat, menghargai kebebasan, menerima kritik, dan mengatasi masalah rakyat (Fazeri, 2016).

#### 1. Mengutamakan Musyawarah

Umar tidak pernah menganggap diri sebagai penguasa, bukan pemimpin arogan, dan tidak menjaga jarak dengan rakyat. Umar berdiri dan duduk bersama rakyat, meminta pendapat, saran, dan masukan kepada siapapun sebelum mengambil keputusan, bahkan Umar menjadikan rakyat sebagai sumber informasi sebagai bahan musyawarah.

#### 2. Menganggarkan Biaya untuk Rakyat

Umar menggunakan asset dan harta negara untuk kepentingan rakyat, Umar tidak pernah menggunakan fasilitas negara untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan golongan. Contoh: Umar membangun pembatas kota untuk memberi rasa aman rakyat dan membangun kota demi kesejahteraan kaum Muslim. Umar tidak pernah menggunakan uang negara untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan golongan tertentu. Hidup Umar sangat sederhana, tidak tercermin kemewahan, dan tidak pernah menumpuk harta.

### 3. Menghargai Kebebasan

Umar berkeyakinan bahwa setiap manusia sejak lahir disertai kebebasan memilih dan berkehidupan. Umar memberi kesempatan kepada semua pengikut untuk menyampaikan gagasan, saran, dan masukan. Berdasarkan keyakinan tersebut, Umar tidak merasa terganggu apabila orang lain mempunyai pendapat berbeda atau mengancam dirinya, karena Umar mencintai kebebasan, seperti cinta seseorang yang penuh dengan ketulusan.

### 4. Menerima Kritik

Umar tidak pernah melarang kritik, tidak membeci sahabat yang memberi kritikan, dan tidak pernah memberi hukuman pemberi kritik. Umar mempersilahkan sahabat mengkritik dirinya, bahkan dengan perkataan kasarpun Umar tidak merasa terganggu dan tidak menjadi marah. Umar menggunakan kritik sebagai bahan memperbaiki kebijakan, pelayanan pemerintah terhadap rakyat, dan lebih meningkatkan kesejahteraan rakyat.

### 5. Mengatasi Sendiri Masalah Rakyat

Umar terkenal dan menjadi idola kaum Muslim karena pemimpin adil dan merakyat. Malam hari, saat orang tidur lelap, Umar keluar rumah, mengecek situasi dan kondisi rakyat. Umar memastikan jangan sampai ada rakyat tidak bisa tidur karena kelaparan. Saat Umar menemukan anak

menangis karena lapar, maka segera mengambil gandum dari Baitul Maal demi memenuhi keperluan makan anak. Umar bekerja atas dasar iman dan takwa demi kesejahteraan rakyat.

Secara umum, manusia adalah makhluk berkecenderungan alami untuk bermasyarakat. Pola hidup bermasyarakat dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhan bersama..Manusia merupakan makhluk cenderung hidup berkelompok sehingga mustahil hidup tanpa kerja sama satu sama lain. Manusia bermasyarakat dengan membentuk kelompok, lembaga, atau organisasi. Setiap organisasi berinteraksi antar sesama manusia dan memerlukan seorang pemimpin. Pemimpin merupakan unsur penting dalam mengendalikan organisasi agar dapat mencapai tujuan. Pemimpin merupakan seorang pilihan dan diberi anugerah Allah SWT sifat istimewa.

Pemimpin mempunyai aspek kepemimpinan sebagai kemampuan atau keahlian, bukan warisan turun temurun dari nenek moyang. Pemimpin bertugas mengarahkan atau mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin sejati harus memberi manfaat kepada diri sendiri, pengikut, dan organisasi meraih kesuksesan, kebanggaan, dan kebahagiaan materiil dan finansial (Indrawijaya dan Suprpti, 2001).

Pemimpin harus memiliki kesempurnaan moral, perbuatan, keutamaan, dan kreativitas sehingga diterima pengikut. Dengan

kata lain, pemimpin adalah orang paling bermoral, paling kreatif, dan memiliki tujuan utama, semua itu terjadi apabila pemimpin memiliki ilmu teoretis dan keutamaan berfikir (Modul Diklatpim II, 2008). Manusia berjiwa pemimpin dapat mengelola diri, kelompok, Pemimpin harus mampu mengurus diri sendiri, kelompok, dan organisasi serta memecahkan persoalan yang dihadapi dengan cerdas dan tuntas. Disamping itu, pemimpin dituntut arif dan bijaksana dalam mengambil keputusan dan mendelegasikan tugas kepada bawahan.

Pandangan umum beranggapan bahwa kepemimpinan selalu menarik dibicarakan karena menyangkut atau berhubungan dengan kedudukan dan kekuasaan. Orang yang mempunyai kedudukan dan kekuasaan lebih mempunyai banyak kesempatan untuk berbuat lebih dibanding orang lain. Celakanya, banyak orang yang menjadi lupa, menyimpang, dan berbuat tercela pada saat menjadi pemimpin. Hal ini terjadi karena orang tersebut dikuasai nafsu jahat sehingga melupakan tanggungjawab, tugas, dan peran pemimpin.

Pemimpin dimanapun dengan strata apapun mempunyai tugas mempertanggungjawabkan kepemimpinan. Ada pendapat bahwa kepemimpinan bagaikan sebuah *puzzle* yang terdiri dari banyak partikel kecil sampai membentuk gambar tertentu. Pemimpin efektif harus bisa menggabungkan partikel kecil dalam

sebuah *frame* organisasi, sehingga mampu saling melengkapi dan mengisi untuk melahirkan hasil besar.

### **Tugas Pokok Pemimpin**

Pemimpin memiliki tugas manajerial, meliputi; perencanaan, pengorganisaian, pelaksanaan, dan pengawasan (Modul Diklatpim II, 2008). Tugas manajerial tidak dapat dilakukan sendirian tetapi harus melibatkan dan menggerakkan bawahan. Keahlian menggerakkan bawahan dibutuhkan untuk memastikan bawahan bersedia bekerja secara sukarela, efektif, dan efisien. Disamping itu dibutuhkan kreativitas untuk menghilangkan kejenuhan, kebosanan, dan kepenatan kerja bawahan. Pemimpin juga harus mempunyai keahlian mengambil keputusan secara cepat dan tepat, mengorganisasikan pekerjaan secara baik dan benar, serta menempatkan pegawai sesuai keahlian dan latar belakang pendidikan. Tugas pemimpin, antara lain;

1. Melaksanaan fungsi manajerial, meliputi: pemrograman, strukturisasi, pembimbingan, monitoring, dan penialaian, dan
2. Memberi motivasi pegawai,
3. Membimbing staf supaya bertanggungjawab,
4. Membimbing staf supaya bekerja efektif dan efisien,
5. Menjaga iklim kondusif,
6. Merencanakan pengelolaan administrasi,
7. Menjadi sumber kreativitas,
8. Mewakili organisasi dalam koordinasi dengan mitra kerja.

## **Fungsi Pemimpin**

Pemimpin menjadi faktor utama untuk mencapai tujuan, tugas pemimpin diantaranya; meningkatkan kinerja pegawai, menjadi faktor pencair perbedaan pendapat dan pendirian pegawai. Pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinan dengan ikut terlibat langsung di dalam organisasi, bukan hanya melihat dari luar kemudian memberi komentar. Pemimpin harus menjadi bagian di situasi Dalam kondisi apapun, pemimpin harus tetap di dalam organisasi, situasi susah atau senang pemimpin harus bersama pegawai, pegawai akan merasa senang dan termotivasi jika mendapat arahan pemimpin, serta pegawai merasa nyaman, aman, dan bangga jika pemimpin selalu bersama (Indrawijaya dan Suprpti, 2001). Fungsi pemimpin dalam keorganisasian, menurut beberapa narasumber, antara lain, menjadi; perencana, perumus cisi, pengembang loyalitas, pengawas, pengambil keputusan, dan pemberi motivasi.

### **1. Perencana**

Pemimpin harus membuat perencanaan sebagai bentuk tanggung jawab untuk mencapai tujuan. Perencanaan berguna, sebagai; (a) acuan pelaksanaan kerja, (b) bahan diskusi berdasarkan fakta, dan (c) proyeksi pekerjaan yang menjadi target yang harus dicapai. Perencanaan terdiri dari; perencanaan tertulis digunakan jangka panjang pada keadaan normal dan tidak tertulis dipakai pada keadaan darurat.

Perencanaan berisi; (a) maksud dan tujuan, (b) pemanfaatan sumber daya, dan (c) prosedur kerja.

2. Perumus visi untuk mengantisipasi dan mewaspadai berbagai kemungkinan di masa datang. Untuk itu, pemimpin harus mampu menganalisis perubahan, kejadian, kebutuhan, dan hambatan internal dan eksternal

3. Pengembang loyalitas

Loyalitas harus selalu dijamin dan dikembangkan, tidak hanya pada pengikut, tetapi untuk pimpinan tingkat rendah dan menengah, dengan tujuan agar kesetiaan terhadap organisasi terjamin. Untuk mencapai kesetiaan terhadap organisasi, pemimpin harus lembut dalam pembicaraan, dan santun dalam berperilaku tidak pernah mengingkari janji, korupsi, bertindak kasar, ceroboh, dan menyeleweng dari nilai dan norma organisasi.

4. Pengawas

Fungsi pemimpin sebagai pengawas adalah untuk melihat dan memastikan bahwa semua aktivitas organisasi berjalan sesuai perencanaan. Dengan pengawasan hambatan dapat segera ditemukan dan dipecahkan, penyelewengan dapat dieliminir, dan ketidakharmonisan dapat segera diperbaiki.

5. Pengambil keputusan

Fungsi pemimpin sebagai pengambil keputusan kadang sulit segera dilakukan, disamping memerlukan kemampuan khusus perlu dipertimbangkan aspek lain, seperti; materi, biaya,

dampak, dan masukan pihak lain. Tidak jarang, pemimpin menunda keputusan karena banyak pertimbangan, karena tekanan atau karena faktor ketidakberanian. Untuk mengatasi hal itu, pemimpin dapat menggunakan forum diskusi atau berkonsultasi dengan ahli relevan secara resmi atau tidak resmi. Pengambilan keputusan memerlukan kombinasi, antara; (a) insting atau intuisi, (b) interpretasi fakta, (c) pengalaman, dan (d) wewenang.

#### 6. Pemberi motivasi

Pemimpin harus bersikap penuh perhatian terhadap bawahan, dengan cara; menyemangati, menyanjung, dan mendorong pegawai agar meningkatkan kinerja. Pemberian penghargaan (*reward*) berupa; hadiah materi, peningkatan karir atau jabatan, pujian atau ucapan terima kasih perlu diberikan kepada bawahan berprestasi. Dan memberikan hukuman (*punishment*) bagi bawahan yang malas, menyeleweng, dan berkinerja buruk. Hukuman berupa; teguran lisan, tertulis, atau tindakan disiplin.

Dua tipe kepemimpinan, yaitu menjadi; pelaksana tugas dan penjamin kepuasan.

1. Pelaksana tugas, pemimpin diberi tugas untuk mencapai tujuan organisasi dengan aktivitas antara lain; melakukan inisiasi, mencari informasi, mengoleksi data, menyampaikan pendapat, memberi penjelasan, membuat rangkuman,

mempresentasikan ide, mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi hambatan, dan mencari solusi,

2. Penjamin kepuasan staf dan pelanggan, bertugas untuk; bersikap ramah, bersikap adil, menjaga standar organisasi, menampung aspirasi orang lain, menyelesaikan perbedaan pendapat.

Lima fungsi kepemimpinan, adalah; pemberi instruksi, pemberi konsultasi, pembagi partisipasi, pemberi delegasi, dan pengendali (Reza dalam Modul Diklatpim II, 2008).

1. Pemberi instruksi, fungsi kepemimpinan dalam hal instruksi adalah mengarahkan pegawai agar bertindak dan bekerja secara profesional,
2. Pemberi konsultasi, fungsi kepemimpinan dalam hal konsultasi adalah memberi bimbingan, pendampingan, dan pertimbangan dalam memecahkan masalah kepada pegawai supaya pegawai nyaman dan mantab bertugas,
3. Pembagi partisipasi, fungsi kepemimpinan dalam hal pembagi partisipasi adalah dengan memberdayakan bawahan sesuai kompetensi yang dimiliki, termasuk ikut berperan membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan. Setiap anggota mempunyai kesempatan sama dan berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan,
4. Pemberi delegasi, fungsi kepemimpinan dalam hal mendelegasikan pekerjaan sebagai bentuk penghargaan atas

- kemampuan bawahan. Pendelegasian wewenang harus dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan jaman, dan
5. Pengendali, fungsi kepemimpinan dalam hal pengendali untuk memastikan roda organisasi berjalan efektif, bawahan atau pegawai bekerja sesuai prosedur, dan elemen-elemen organisasi beroperasi optimal.

Pemimpin mempunyai dua fungsi, yaitu menjadi; (1) pengelola manajemen dan (2) pimpinan (Indrawijaya dan Suprpti, 2001). Fungsi pengelola manajemen, antara lain; merumuskan kebijakan berdasarkan kondisi dan situasi terkini, menginventarisasi asset dan sumber daya manusia, serta mengadministrasi fasilitas atau sarana prasarana. Fungsi pimpinan, meliputi; merencanakan anggaran dan aktivitas, mengorganisasikan kegiatan secara profesional, menempatkan pegawai dan membagi tugas sesuai kompetensi, memberi arahan dan bimbingan tugas, menginstruksikan dan memberi komando pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan supervisi, monitoring, dan pengewasan.

Pemimpin mengarahkan bawahan supaya bekerja secara efektif, bersemangat tinggi, disiplin, dan mengatur hubungan antar individu atau kelompok. Fungsi pemimpin tidak terletak pada kedudukan tetapi pada bagaimana cara pemimpin melaksanakan fungsi. Fungsi pemimpin yang hakiki adalah menjadi; (1) pengarah, (2) representator, (3) komunikator, dan integrator (Yuki, 1994).

Fungsi pengarah antara lain; memberi arahan sebelum melakukan aktivitas, menunjukkan cara bekerja efektif, berdisiplin, memberi instruksi, dan memberi solusi jika terjadi kesalahan kerja. Fungsi representator, bertugas; mempromosikan organisasi kepada pihak eksternal, mewakili organisasi dalam menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, dan bertanggungjawab atas semua aktivitas organisasi. Fungsi komunikator, meliputi; memberi informasi tentang profil organisasi kepada pihak eksternal, berkomunikasi dengan masyarakat dan instansi lain, dan menghubungkan pihak internal dan eksternal. Fungsi integrator, misalnya; mengintegrasikan pekerjaan, pegawai, dan pimpinan unit agar tercipta keharmonisan serta memadukan aktivitas internal dengan masyarakat.

Wewenang kepemimpinan, antara lain; memfasilitasi sistem komunikasi, memastikan jalinan kerja antar pegawai dan antar lembaga, menjaga keharmonisan, menjaga dan menjamin komitmen pegawai. Sedangkan wewenang pemimpin, tentang; pengambilan keputusan, pengawasan, *reward and punishment*, dan tanggungjawab.

### **Peran Pemimpin**

Nanus (dalam Modul Diklatpim II, 2008) mengatakan pemimpin harus dapat berperan sebagai; pemberi arah, agen perubahan, pembicara, dan pembina.

- a. Pemberi arah, pemimpin harus mampu mengarahkan pekerjaan pegawai, menunjukkan kesuksesan organisasi, dan menghindarkan diri dari kegagalan.
- b. Agen perubahan, pemimpin dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki harus mampu menjadi pendorong perubahan, tidak terpaku pada zona aman dan status quo, dan menjadi penggerak pembaharuan.
- c. Pembicara, pemimpin bertugas sebagai pembicara dalam pertemuan internal atau eksternal, menjadi negosiator dalam menjalin kerjasama, dan menjadi penanggungjawab aktivitas organisasi.
- d. Pembina, pemimpin adalah orang yang dituakan, dimintai nasehat, dan menjadi pembina bagi seluruh pegawai. Pembinaan dapat diartikan memperbaiki sesuatu yang tidak baik karena terjadi pelanggaran atau kesalahan kerja, tetapi juga berarti melakukan usaha untuk menjaga dan memastikan kondisi, situasi, disiplin, dan keharmonisan lingkungan.

### **Tugas Baru Pemimpin**

Senge (1995) mengatakan, tugas baru pemimpin adalah membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*). Organisasi pembelajar adalah *organisasi yang anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitas yang mereka dambakan, pola pikir baru dipelihara, aspirasi kolektif*

*dibiarkan bebas, dan setiap orang terus belajar untuk bagaimana belajar bersama.* Berdasarkan pemikiran tersebut, hanya organisasi berciri; fleksibel, adaptif, generatif, dan produktif yang mampu bertahan terhadap perubahan.

Tugas baru pemimpin membutuhkan tiga hal, yaitu; (1) *new roles*, (2) *new skills*, and (3) *new tools* (Senge, 1995).

1. Peran baru (*new roles*)

Konsep kepemimpinan lama bersumsi bahwa orang tidak berdaya, tidak mempunyai visi pribadi, dan tidak mampu mengikuti perubahan. Hal ini hanya dapat diatasi oleh pemimpin baru kreatif. Dalam konsep organisasi pembelajar pemimpin bertindak sebagai;

a. Perancang (*leader as a designer*)

Fungsi perancang jarang tampak, padahal tidak seorangpun mempunyai pengaruh komprehensif selain seorang perancang. Kebijakan, sistem, strategi, dan struktur organisasi merupakan kunci perancangan. Pemimpin harus menjangkau kunci perancangan tersebut, terutama dalam menentukan perumusan visi, misi, tujuan, nilai, dan program. Dalam organisasi pembelajar, pemimpin harus merancang proses pembelajaran, pelaksanaan, dan evaluasi dengan mempertimbangkan isu dan tantangan masa depan.

b. Penjaga (*leader as a steward*)

Pemimpin menjadi pelaksana visi, oleh karena itu pemimpin mempunyai tugas menjaga komitmen, tanggung jawab, dan kesungguhan pegawai dalam mencapai visi. Disamping itu, pemimpin harus mengelola visi untuk kepentingan anggota.

c. Guru (*leader as a teacher*)

Tugas pemimpin adalah mendefinisikan realita, banyak pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi pandangan realita pada empat aspek, yaitu; kejadian, pola perilaku, struktur sistemik, dan tujuan. Pada organisasi biasa pemimpin hanya memandang kejadian dan pola perilaku, tetapi pada organisasi pembelajar pemimpin harus melihat ke empat aspek. Dalam organisasi pembelajar, pemimpin menjadi guru bukan dalam hal mengajar, tetapi memberi dukungan kepada semua orang untuk belajar guna mengembangkan pengertian yang sistemik.

2. Keterampilan baru (*new skills*)

Pemimpin efektif membutuhkan keahlian atau keterampilan baru yang dikembangkan melalui penguatan komitmen. Komitmen bukan milik satu dua orang, tetapi seluruh anggota organisasi harus terlibat. Hal ini merupakan salah satu alasan bahwa memahami kedisiplinan merupakan kunci organisasi pembelajar.

Terdapat tiga area kritis keterampilan baru adalah; *building shared vision, surfacing mental models, and system thinking*

a. Membangun visi bersama (*building shared vision*)

Membangun visi bersama untuk; mendorong visi pribadi, meminta dukungan, visi sebagai proses, mencampur visi ekstrinsik dan intrinsik, membedakan visi positif dan visi negatif,

b. Memunculkan model mental (*surfacing mental models*)

Memunculkan model mental dengan keterampilan; melihat lompatan abstraksi, menyeimbangkan bertanya dan menjawab, membedakan teori yang diucapkan dengan teori yang digunakan, dan menghindari kebiasaan beralih.

c. Berpikir serba sistem (*system thinking*)

Berpikir serba system dengan keterampilan; melihat kesaling hubungan, bergerak di luar kesalahan, membedakan variabel berdaya ungkit tinggi, menghindari penyelesaian simptomatik

3. Piranti baru (*new tools*)

Pemimpin harus menguasai piranti baru, seperti program; *fixes that fail, shifting the burden, drifting goals, limit the growth, fixed standard, success to the successful, escalation, drifting standard.*

Secara umum, pemimpin kreatif bagaikan sutradara, dia harus;

1. Menyadari bahwa nasib ada berada di tangan sendiri, tidak ada orang lain dapat campur tangan menentukan masa depan, maka pemimpin harus yakin dan percaya pada kemampuan sendiri,
2. Menulis skenario hidup sendiri, pemimpin kreatif tidak boleh menyerahkan rencana masa depan kepada orang lain, harus ditulis sendiri, karena skenario menjadi panduan untuk melangkah ke depan, dan
3. Menjalankan skenario, pemimpin kreatif konsisten dengan apa yang ditulis, melaksanakan kehidupan berdasarkan rencana, dan dilakukan secara cerdas, penuh motivasi, dan bertanggungjawab.

Manusia sebagai pemimpin diberi kemampuan dan kesempatan untuk mendapatkan dua hal; khabar baik dan khabar buruk.

1. Khabar baik (*good news*), yaitu khabar yang memberi kebebasan pemimpin untuk memilih apapun sesuka hati, namun
2. Khabar buruknya (*bad news*) menyatakan bahwa semua pilihan pasti ada konsekwensi yang tidak bisa diatur. Maksud kalimat di atas adalah jika Anda mempunyai pilihan berarti Anda seorang pemimpin dan sebagai pemimpin kelak harus mempertanggungjawabkan pekerjaan. Kepemimpinan adalah pilihan (*leadership is a choice*) dan pilihan merupakan ladang

berkarya bagi seorang pemimpin. Pilihan menjadi pemimpin hanya diperuntukan bagi manusia, hewan dan tumbuhan bukan pemimpin karena tidak mempunyai pilihan, hewan dan tumbuhan hidup berdasarkan instink dan kebiasaan.

Peran kritikal pemimpin, antara lain, sebagai; *direction setter*, *change agent*, *spoke person*, and *coach* (Modul Diklatpim II, 2008).

1. Penentu arah (*direction setter*)

Pemimpin mempunyai peran kritikal menjadi penentu arah sasaran organisasi, pencapaian tujuan, pengembangan sumber daya manusia, dan penjamin lingkungan eksternal dalam keadaan kondusif. Peran kritikal menjadi penentu arah dalam upaya mencapai visi organisasi

2. Agen perubahan (*change agent*)

Pemimpin mempunyai peran kritikal menjadi agen perubahan dengan cara; mengantisipasi perubahan yang kemungkinan terjadi di masa datang, membuat prediksi untuk mengantisipasi perubahan, membuat skala prioritas dalam pembuatan program, dan mempromosikan organisasi ke pihak eksternal.

3. Juru bicara (*spoke person*)

Pemimpin mempunyai peran kritikal menjadi juru bicara, dengan pekerjaan; bertindak menjadi *negoisator* untuk kepentingan organisasi, membentuk jaringan kerja sama dengan pihak eksternal, dan memberdayakan sumber daya

organisasi dalam meningkatkan kinerja dan ppopularitas organisasi.

#### 4. Pelatih (*coach*)

Pemimpin mempunyai peran kritikal menjadi pelatih, dengan aktivitas; memberi motivasi kepada seluruh anggota, mengatur strategi untuk mencapai visi organisasi, menganalisis realita sebagai bahan penyusunan program, pengambilan kebijakan, dan mencari jalan bagaimana merealisasikan visi organisasi.

### **Lima Level Kepemimpinan**

Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Dalam satu organisasi pasti terdiri dari banyak karakter dan kepribadian personal, hal ini harus dipertimbangkan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Terdapat lima level kepemimpinan yang dapat dijadikan patokan di level berapa seorang pemimpin memimpin organisasi (Modul Diklatpim II, 2008). Lima level tersebut adalah;

Level 1: Memimpin dengan paksaan, pada level ini pemimpin dalam memberikan tugas kepada bawahan harus dengan paksaan, karena sebagian besar bawahan tidak mempunyai respek dan kurang percaya kepada pemimpin. Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan, jika tidak mau mengerjakan akan dikeluarkan.

Level 2: Memimpin dengan melakukan ancaman, harus menekan dan memberi ancaman. Pada level ini, kondisi organisasi sedikit

lebih baik dari level 1. Pemimpin memberi tugas kepada bawahan harus disertai ancaman atau dengan memberi tekanan. Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan, jika tidak mau mengerjakan maka tidak diberi tunjangan kinerja.

Level 3: Memimpin dengan pemberian imbalan, harus menawarkan dan memberi imbalan (*reward*). Setiap pemimpin memberi tugas kepada bawahan selalu disertai iming-iming imbalan. Imbalan bisa berupa; kenaikan jabatan, pemberian tunjangan, atau sanjungan. Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan, jika bisa menyelesaikan tugas diberi tunjangan tambahan.

Level 4: Memimpin dengan permintaan alasan rasional, harus meyakinkan dan mengubah paradigma. Sebelum pemimpin memberikan tugas kepada bawahan perlu menjelaskan alasan untuk meyakinkan bawahan agar bersedia melaksanakan tugas. Contoh; Pemimpin memberi tugas kepada bawahan dengan alasan bahwa tugas ini sangat penting bagi organisasi untuk mendapatkan proyek.

Level 5: Memimpin dengan permintaan biasa, karena ada *trust* dan manfaat yang jelas. Pada level ini kepercayaan bawahan kepada pemimpin terjaga, sehingga bawahan melaksanakan tugas dengan senang hati, rela, dan ikhlas didasari pada tugas pokok masing-masing.

# TANGGUNG JAWAB, TUGAS, PERAN, DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH

Falsafah kepemimpinan Ki Hajar Dewantara;  
*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa,  
tut wuri handayani.*



Kepala sekolah adalah pemimpin bersenjatakan pena  
dan berperisai kertas.  
(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com)

## **Tanggung Jawab, Tugas, Peran, dan Fungsi Kepala Sekolah**

Secara umum, kehidupan manusia tidak bisa lepas dari pendidikan, karena manusia diberi akal dimanfaatkan untuk terus belajar. Berbeda dengan makhluk lain, seperti; hewan dan tumbuhan tidak diberi akal, sehingga mereka hidup tidak membutuhkan pendidikan, cukup menggunakan kebiasaan, insting, dan naluri. Secara umum, manusia melakukan pendidikan melalui tiga cara, yaitu; pendidikan formal, pendidikan non-formal, pendidikan mandiri.

Pendidikan formal adalah proses peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui jalur sekolah resmi yang dikelola pemerintah, swasta, atau organisasi kemasyarakatan. Jenjang sekolah dimulai dari pendidikan usia dini, sekolah taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan pendidikan perguruan tinggi. Pendidikan non-formal antara lain; pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, dan magang. Pendidikan non-formal bisa berjenjang, jenjang tunggal, atau diklat kompetensi tertentu. Pendidikan mandiri dilakukan secara mandiri dengan bantuan teknologi informasi, referensi, atau belajar bertahap dengan bantuan orang lain melalui media sosial.

Sekolah merupakan pendidikan formal membutuhkan berbagai persyaratan, misalnya, tersedia; fasilitas (gedung dan fasilitas penunjang), sarana prasarana (peralatan, pemesinan, dan perabot), guru, tenaga kependidikan, siswa, kurikulum, dan kepala sekolah. Sekolah merupakan tempat belajar siswa, guru mengajar, dan interaksi semua komponen sekolah. Sekolah bukan hanya sekedar tempat siswa menuntut ilmu, tetapi merupakan tempat siswa dibina, dimatangkan, dan didewasakan dari segi pola pikir. Kedewasaan siswa tidak diukur dari segi usia, tetapi diukur dari kematangan berpikir, menggunakan akal dalam memecahkan masalah, serta menggunakan ilmu dan keterampilan untuk mengembangkan kehidupan (Mulyasa, 2011).

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan, berperan penting dalam sukses tidaknya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional atau guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin lembaga pendidikan atau sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas segala aktifitas dan manajemen sekolah. Kepala sekolah harus mempunyai kelebihan dibanding guru lain, seperti; kemampuan, keterampilan, kepribadian, dan kepemimpinan, sehingga kepala sekolah dapat menuntaskan tugas manajerial, tugas supervisi, dan tugas pemahaman kewirausahaan (Permendikbud, no. 6/2018).

Kepala sekolah bertanggungjawab atas banyaknya siswa belum berkompeten, guru berkualitas di bawah standar yang ditetapkan Kemdikbud, tenaga kependidikan kurang cepat melayani, dan aktivitas pembelajaran bermutu rendah. Disamping itu, kepala sekolah harus mengelola administrasi sekolah, mengurus sarana prasarana, mengembangkan kurikulum, mengelola anggaran, memantau pembelajaran, serta menjalin hubungan dengan masyarakat dan instansi terkait. Tugas kepala sekolah memang berat, untuk itu dibutuhkan seorang guru yang memiliki kelebihan pemikiran, kompetensi, fisik kuat, dan kemampuan berhubungan dengan pihak lain. Kemampuan lain yang dibutuhkan kepala sekolah adalah mampu membina, mengarahkan, membimbing, memotivasi, memberi nasehat, dan menciptakan keharmonisan sekolah dengan lingkungan.

### **Tanggungjawab Kepala Sekolah**

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab pada bidang pengajaran, kurikulum, kesiswaan, personalia staf, hubungan masyarakat, *school plant*, sarana prasarana, dan organisasi sekolah (Mulyasa, 2011). Kepala sekolah adalah kunci keberhasilan dalam menjalin hubungan masyarakat dan lingkungan, memperhatikan kebutuhan siswa, dan memfasilitasi kebutuhan orang tua dan masyarakat. Kinerja kepala sekolah dipengaruhi kompetensi, kepribadian, persiapan, pengalaman profesional, dan peran kepala sekolah di bidang pengajaran.

Tanggungjawab kepala sekolah dibedakan menjadi dua, yaitu; pendidikan tingkat dasar (PP no. 28/1990) dan pendidikan tingkat menengah (PP. no 29/1990). Pendidikan tingkat dasar terdiri dari; sekolah dasar dan sekolah tingkat pertama, termasuk madrasah dan sekolah keagamaan atau kelompok lain sederajat. Sedangkan pendidikan tingkat menengah terdiri dari sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan, termasuk madrasah dan sekolah keagamaan atau kelompok lain sederajat.

Tanggungjawab kepala sekolah pada pendidikan dasar diatur Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar, pasal 12 menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Berdasarkan peraturan di atas, kepala sekolah mempunyai tugas sangat berat karena semua pengelolaan manajemen dan aktivitas sekolah menjadi tanggung jawabnya. Jika kepala sekolah hanya mempunyai kemampuan biasa dan kondisi fisik tidak prima, bisa dipastikan sekolah sulit berkembang dan kualitas tamatan rendah. Untuk itu, dibutuhkan seseorang yang memiliki visi kuat, berkeahlian lebih, mempunyai integritas tinggi, dan sehat jasmani rohani.

Pasal 13, ayat (1) kepala sekolah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain dan pendayagunaan sarana dan prasarana kepada Menteri.

Maksud pasal 13, ayat (1) adalah kepala sekolah formal yang diangkat oleh pemerintah, negeri dan atau swasta yang kegiatannya diselenggarakan berdasarkan ketentuan pemerintah, maka harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Pasal 13, ayat (2) kepala sekolah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat bertanggung jawab tentang penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan sarana dan prasarana kepada badan yang menyelenggarakan satuan pendidikan yang bersangkutan dan Menteri.

Maksud pasal 13, ayat (2) adalah kepala sekolah dasar yang diangkat oleh organisasi pendidikan masyarakat, harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada yayasan atau organisasi yang berbadan hukum sebagai pengelola lembaga pendidikan tersebut. Contoh; semua sekolah dasar

Muhammadiyah harus melaporkan pertanggungjawaban kepada Persyarikatan Muhammadiyah.

Pasal 13, ayat (3) kepala sekolah dari madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab tentang penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan sarana dan prasarana kepada Menteri Agama.

Maksud pasal 13, ayat (3) adalah kepala sekolah madrasah yang diangkat oleh pemerintah, negeri dan atau swasta yang kegiatannya diselenggarakan berdasarkan ketentuan pemerintah, maka harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada Kementerian Agama melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Pasal 13, ayat (4) kepala sekolah dasar yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perbaikan gedung serta pemeliharaan tanah kepada Gubernur/Kepala Daerah Tingkat I.

Maksud pasal 13 ayat (4) adalah semua pemeliharaan, perawatan, perbaikan, dan pengadaan gedung beserta isi, kepala sekolah dasar harus melaporkan, berkoordinasi, dan mendapatkan persetujuan Gubernur sebagai Kepala Daerah Tingkat Propinsi.

Pasal 13, ayat (5) kepala sekolah lanjutan tingkat pertama yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perbaikan gedung serta pemeliharaan tanah kepada Menteri.

Maksud pasal 13 ayat (5) adalah semua pemeliharaan, perawatan, perbaikan, dan pengadaan gedung beserta isi, kepala sekolah lanjutan tingkat pertama harus melaporkan, berkoordinasi, dan mendapatkan persetujuan Kemdikbud.

Tanggungjawab kepala sekolah pendidikan tingkat menengah diatur Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah, pasal 12 menyebutkan pimpinan sekolah menengah terdiri atas kepala sekolah dan seorang atau lebih wakil kepala sekolah berdasarkan kebutuhan.

Berdasarkan PP no. 29/1990 pasal 12, sekolah menengah dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan wakil kepala sekolah boleh lebih dari satu, disesuaikan dengan kebutuhan dan kompleksitas aktivitas pendidikan. Contoh; kalau sekolah dengan jumlah siswa sedikit cukup dengan satu wakil kepala sekolah, tetapi kalau sekolah mempunyai jumlah di atas 1.000 siswa dapat mengangkat 3-4 wakil kepala sekolah.

Pasal 14, ayat (1) Kepala sekolah dari sekolah menengah yang diselenggarakan oleh Pemerintah bertanggung jawab kepada Menteri atau Menteri lain yang terkait atas

penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan sarana dan prasarana.

Maksud pasal 14, ayat (1) adalah kepala sekolah menengah yang diangkat oleh pemerintah, negeri dan atau swasta yang kegiatannya diselenggarakan berdasarkan ketentuan pemerintah, maka harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau Kementerian terkait melalui Dinas Pendidikan Propinsi.

Pasal 14, ayat (2) kepala sekolah dari sekolah menengah yang diselenggarakan oleh masyarakat bertanggung jawab kepada badan penyelenggara sekolah menengah yang bersangkutan atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan sarana dan prasarana.

Maksud pasal 14, ayat (2) adalah kepala sekolah menengah yang diangkat oleh lembaga pendidikan masyarakat, harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada yayasan atau organisasi yang berbadan hukum sebagai pengelola lembaga pendidikan tersebut. Contoh; semua sekolah dasar Muhammadiyah harus melaporkan pertanggungjawaban kepada Persyarikatan Muhammadiyah.

Pasal 14, ayat (3) pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diatur oleh Menteri atau Menteri lain yang bersangkutan.

### **Tugas Pokok Kepala Sekolah**

Tugas pokok kepala sekolah diatur dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Pasal 1, ayat (1) kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri (SILN).

Pasal 1, ayat (4) pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah adalah penyiapan kompetensi calon kepala sekolah untuk memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan dalam memimpin sekolah.

Berdasarkan pasal 1, ayat (4), sangat jelas bahwa setiap calon kepala sekolah harus mengikuti diklat sejenis sebelum diangkat menjadi kepala sekolah. Namun fakta menunjukkan lain, banyak kepala sekolah diangkat tanpa mengikuti diklat terlebih

dahulu dengan berbagai alasan, misal; faktor kekeluargaan, faktor kedekatan, faktor uang, dan faktor politis. Disamping itu, banyak calon yang sudah bersertifikat tidak pernah diangkat menjadi kepala sekolah karena faktor perbedaan identitas. Hal ini menjadi salah satu penyebab mengapa kualitas lulusan masih rendah.

Tugas pokok kepala sekolah diatur pada pasal 15, secara garis besar tugas pokok kepala sekolah terdiri dari tiga, yaitu; (1) manajerial, (2) kewirausahaan, (3) dan supervisi.

Pasal 15, ayat (1) beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Pasal 15, ayat (2) beban kerja kepala sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.

Pasal 15, ayat (2) mewajibkan kepala sekolah menerapkan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar; (1) kompetensi lulusan, (2) isi, (3) proses, (4) penilaian, (5) tenaga kependidikan, (6) sarana prasarana, (7) pengelolaan, dan (8) pembiayaan.

Pasal 15, ayat (3) Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas

pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pasal 15, ayat (3) menegaskan bahwa kepala sekolah diberi kesempatan tetap mengajar untuk mewujudkan fungsi kepala sekolah menjadi *educator* atau guru. Kemampuan mengajar harus tetap diasah oleh seorang kepala sekolah, karena banyak yang tidak selamanya menjadi kepala sekolah, suatu saat kembali menjadi guru, sehingga jika kembali menjadi guru tidak canggung dan terkejut lagi.

Pasal 15, ayat (4) kepala sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.

Pasal (5), ayat beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3) juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

Berdasarkan PP no 29/1990, jika dirinci tugas pokok kepala sekolah, adalah;

1. Tugas pokok bidang manajerial,  
Tugas pokok kepala sekolah bidang manajerial, antara lain; (a) menyusun perencanaan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan,

(b) mengelola proses pembelajaran sesuai kurikulum (c) mengelola administrasi siswa menggunakan format atau aplikasi baku, (d) mengelola fasilitas pembelajaran sesuai standar pemakaian, (e) pengelolaan pegawai, (f) pengelolaan anggaran, (g) melakukan kerja sama sekolah dengan pihak eksternal, (h) mengelola administrasi, (i) mengelola sistem informasi, (j) melakukan evaluasi program, (k) memimpin penyelenggaraan pendidikan.

2. Tugas pokok bidang kewirausahaan

Kepala sekolah memiliki tugas mengembangkan kewirausahaan dan meningkatkan program kewirausahaan di sekolah, melalui kegiatan; (a) identifikasi perilaku inovatif, (b) meningkatkan perilaku kerja keras, (c) pemberian motivasi kuat, (d) penanaman semangat pantang menyerah, dan (e) penanaman jiwa kewirausahaan.

3. Tugas pokok bidang supervisi

Kepala sekolah mempunyai tugas mengarahkan, memastikan, dan mengawasi semua kegiatan sekolah agar berjalan sesuai perencanaan dan aturan hukum yang berlaku. Pengendalian dan pengawasan merupakan alat paling ampuh untuk mencegah penyimpangan, penyelewengan, ketidak disiplin, dan ketidak teraturan. Subjek supervisi kepala sekolah adalah guru dan tenaga kependidikan. Sedangkan objek supervisi, meliputi; manajerial, proses pembelajaran, dan penggunaan

anggaran pendidikan. Tahap supervisi adalah pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut hasil supervisi.

## **Peran Kepala Sekolah**

Peran adalah bagian yang dimainkan oleh seseorang dalam situasi tertentu, peran biasanya diawali dengan kata sebagai. Peran dan fungsi kadang rancu dan tumpang tindih, tergantung dari mana memandang dan siapa yang berbicara, sehingga perlu hati-hati dalam pemahaman dan penerapan. Peran dan fungsi kadang sama dalam penggunaan, tetapi bisa berbeda makna. Berikut uraian tentang peran dan fungsi dari beberapa pakar kepemimpinan.

Stoop and Johnson (dalam Modul Diklatpim II, 2008) menguraikan peran pemimpin lembaga pendidikan (kepala sekolah) antara lain, sebagai; pimpinan, pengelola kantor, administrator, pemimpin, organisator, *motivator*, *supervisor*, konsultan, *educator*, psikolog, eksekutif, dan perantara.

1. Pimpinan (*bussines manager*), kepala sekolah berperan sebagai pimpinan segala urusan bertugas mengarahkan, memimpin, dan mengendalikan semua urusan dan kegiatan sekolah,
2. Pengelola kantor, berarti kepala sekolah bertanggungjawab atas pengelolaan administrasi, keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya sekolah,

3. kepala sekolah bertanggungjawab kelancaran urusan administrasi sekolah,
4. Pemimpin, kepala sekolah memimpin dan bertanggungjawab atas operasional kegiatan sekolah, masyarakat sekitar, dan lingkungan,
5. Organisator, kepala sekolah mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan sekolah dan proses pembelajaran,
6. Motivator, kepala sekolah harus membangkitkan semangat atau motivasi bawahan dan mendorong pegawai bekerja optimal,
7. Supervisor (pengawas) kepala sekolah mengawasi kegiatan dan hubungan antar anggota untuk memastikan tidak terjadi gesekan atau masalah yang meretakan hubungan pegawai,
8. Konsultan, kepala sekolah membimbing, memberi nasehat, dan mencari solusi pemecahan masalah yang dihadapi anggota,
9. *Educator*, kepala sekolah tetap harus mendidik dan mengajar siswa agar tidak kehilangan kemampuan dan keahlian mengajar yang dimiliki,
10. Psikolog, kepala sekolah sebagai tempat curahan hati dan permasalahan anggota serta memberikan nasehat dan saran pemecahan,
11. Eksekutif, kepala sekolah melaksanakan program sekolah berdasarkan target yang sudah ditentukan, tidak boleh bertindak otositer, memaksakan kehendak, dan tidak melanggar aturan,

12. Perantara, kepala sekolah sebagai penghubung dan agen untuk aktivitas, kerjasama, dan hubungan dengan pihak eksternal.

Purwanto (2010) menjelaskan peran kepala sekolah, antara lain sebagai; pelaksana, perencana, ahli, pengawas, wakil kelompok, pemberi ganjaran, wasit, penanggungjawaban, pencipta, dan ayah.

1. Pelaksana (*eksekutif*), kepala sekolah melaksanakan program sekolah sesuai target yang sudah ditetapkan, tidak boleh bertindak otositer, memaksakan kehendak, dan tidak melanggar aturan,
2. Perencana (*planner*), kepala sekolah harus menyusun rencana sekolah secara cermat dan cerdas dengan mempertimbangkan sumber daya sekolah. rencana sekolah menjadi pedoman atau acuan pelaksanaan tugas,
3. Seorang Ahli (*expert*), kepala sekolah harus mempunyai kelebihan dibanding pegawai lain, punya keahlian, dan intuisi kepemimpinan,
4. Pengawas (*controller*), kepala sekolah bertugas mengawasi kegiatan dan hubungan antar anggota untuk memastikan tidak terjadi gesekan atau masalah yang meretakan hubungan pegawai,
5. Perwakilan kelompok (*group representative*), sebagai wakil kelompok, kepala sekolah harus memperhitungkan semua

- tindakan, karena semua tindakan tersebut akan mencerminkan kondisi kelompok,
6. Pemberi ganjaran (*rewarder & punisher*), kepala sekolah harus berlaku *fair*, pegawai berprestasi harus diberi hadiah dan pegawai bermasalah diberi sanksi,
  7. Wasit atau penengah (*arbitrator or mediator*), kepala sekolah harus berlaku adil, tidak membela individu dan tidak memihak bila terjadi konflik antar pegawai,
  8. Bagian dari kelompok (*exemplar*), kepala sekolah tidak boleh berdiri di luar kelompok, harus berada di dalam, dan semua kegiatan harus atas nama kelompok,
  9. Lambang kelompok (*symbol of the group*), kepala sekolah harus menyadari, baik dan buruk perilakunya mencerminkan kelompok,
  10. Penanggungjawab kelompok (*surrogate for individual responsibility*), kepala sekolah harus bertanggungjawab atas semua kegiatan, perbuatan anggota, dan dampak aktivitas organisasi,
  11. Pencipta (*idiologis*), sebagai pencipta, kepala sekolah harus mempunyai konsep realistis untuk diwujudkan dalam bentuk kegiatan atau produk nyata,
  12. Ayah (*father figure*), sebagai ayah, kepala sekolah harus bisa mengarahkan, membimbing, *ngayomi*, *ngayemi*, *ngemong*, dan melindungi anggota,

13. Kambing hitam (*scapegoat*), kepala sekolah harus mau menjadi *bamper* dan tempat sumpah serapah terhadap kesalahan, keburukan, dan dampak negatif lembaga.

Henry Mintzberg (dalam Indrawijaya, 2001) mengatakan peran kepala sekolah, sebagai;

1. Penghubung antar personal, seperti; *figurehead* (simbol organisasi), *leader* (pemimpin), *liaison* (penghubung),
2. Pemberi informasi, misal; pemonitor, diseminator, *spokesman* atau jurubicara, dan
3. Pengambil keputusan, seperti; *entrepreneur*, *disturbance handler* atau penyedia segala sumber, *negosiator*.

Tinjauan peran kepala sekolah berbeda-beda antara pakar atau pengamat pendidikan satu dengan yang lain. Untuk itu, kita tidak perlu mempertentangkan, bahkan menjadi referensi dan tambahan khasanah ilmu bagi kita.

Secara umum, kepala sekolah berperan memfasilitasi kebutuhan guru untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Disamping itu, kepala sekolah berkewajiban membentuk guru profesional, seperti; guru berdisiplin, memiliki hubungan baik dengan siswa, melaksanakan proses pembelajaran penuh gairah, dan memotivasi siswa. Selain itu, kepala sekolah berperan membenahi pendidikan, memonitoring proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum, menyusun program kinerja guru,

memperbaiki sistem pembelajaran, dan memberi *reward and punishment* bagi seluruh pegawai.

Pengelolaan pendidikan dengan pendekatan apapun, selalu menempatkan manusia sebagai pengendali utama, tetapi tidak seorangpun dapat bekerja optimal tanpa dukungan sumber daya lain. Sumber daya menjadi instrumen dalam menjalankan organisasi sekolah. Sumber daya sekolah dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu sumber daya; manusia, bahan, dan sarana prasarana (Purwanto, 2010). Sumber daya manusia, meliputi; kompetensi, keterampilan (*skill*), kemampuan, perilaku, motivasi, dan komitmen.

Sumber daya manusia yang terdiri dari guru, tenaga kependidikan, dan teknisi merupakan syarat utama mencapai tujuan, maka perlu ditingkatkan secara terstruktur dan berkesinambungan. Peningkatan kualitas guru, tenaga kependidikan, dan teknisi dilakukan melalui; pembinaan, pendidikan formal, pelatihan, dan program individu. Pembinaan dilakukan secara periodik oleh atasan ke bawahan, pendidikan diselenggarakan melalui pendidikan formal, pelatihan dilakukan dengan mengirimkan pegawai ke lembaga pelatihan seperti pra-jabatan (*pre-service training*) dan program dalam jabatan (*in service training*), dan program individu dilaksanakan dengan mengikuti kursus, seminar, atau kegiatan ilmiah lain.

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam; meningkatkan kualitas guru, staf, dan siswa, serta mengatur dan menentukan model pembelajaran. Dalam hal tersebut, kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan, dan penentu tujuan.

Tabel 4.  
Peran Kepala Sekolah

Peran Kepala Sekolah		
Stoop and Johnson	Purwanto	Cambell
1. Bussines manager	1. Pelaksana	Peran yang berhubungan dengan; 1. Personal (simbol organisasi, pemimpin, penghubung), 2. Informasi (pemonitor, diseminator, juru bicara), 3. Pengambilan keputusan (wirausahawan, negosiator).
2. Pengelola kantor	2. Perencana	
3. Administrator	3. Seorang ahli	
4. Pemimpin	4. Pengawas	
5. Organisator	5. Perwakilan kelompok	
6. Pemimpin masyarakat	6. Pemberi ganjaran	
7. Motivator	7. Wasit atau penengah	
8. Supervisor	8. Penanggung jawab	
9. Konsultan	9. Pencipta	
10. Educator	10. Ayah.	
11. Psikolog		
12. Penguasa		
13. Eksekutif		
14. Perantara		

### Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi adalah tugas atau tujuan lain dari sesuatu, biasanya diawali dengan kata menjadi. Mulyasa (2011) menjelaskan fungsi kepala sekolah menjadi; *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).

1. *Educator*, kepala sekolah berfungsi menjadi guru sesuai dengan Permendikbud no 6 tahun 2018, dimana apabila

terdapat kekurangan guru, maka kepala sekolah bisa melaksanakan proses pembelajaran, disamping itu, untuk tetap mengasah dan meningkatkan profesionalisme kemampuan mengajar.

2. *Manager*, kepala sekolah menjadi pimpinan adalah untuk mengarahkan dan memberdayakan tenaga kependidikan dalam mewujudkan cita-cita organisasi.
3. *Administrator*, kepala sekolah menjadi pengelola administrasi adalah untuk memastikan semua aspek administrasi sekolah, seperti; kurikulum, siswa, personalia, kearsipan, keuangan, sarana prasarana, dan dokumen sekolah tertata rapi sesuai prosedur, sehingga mudah mengakses dan memperbaiki.
4. *Supervisor*, fungsi pengawas adalah melihat, menilai, dan mengarahkan guru, tenaga kependidikan, dan teknis dalam melaksanakan pekerjaan. Pengawasan dimulai dari bukti perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan.
5. *Leader*, pemimpin tugasnya mengarahkan guru dan staf mengenai pekerjaan, memotivasi guru dan staf, mengawasi pekerjaan, dan memberi *reward and punishment*.
6. *Innovator*, inovasi adalah menemukan sesuatu yang baru berdasarkan fakta saat ini. Kepala sekolah melakukan inovasi untuk mengembangkan sekolah dengan menggunakan rasio, kreativitas, dan analisis potensi.
7. *Motivator*, motivasi adalah bentuk dorongan atau penguatan semangat kepala sekolah kepada guru dan staf. Bentuk

motivasi berupa perkataan, sanjungan, tindakan, atau penghargaan.

Kimbrough and Burket (1990) menguraikan fungsi kepala sekolah seperti yang diutarakan Mulyasa, namun ditambah *entrepreneur*, kalau disingkat menjadi EMASLIME. Fungsi kepala sekolah menjadi *entrepreneur* adalah mendidik, mengarahkan, dan memastikan bahwa guru, tenaga pendidikan, dan siswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakter kewirausahaan, sehingga kegiatan di sekolah beraroma produktif dan siswa bisa mandiri atau berwirausaha setelah tamat belajar.

Soewadji (dalam Modul Diklatpim II, 2008) menjelaskan fungsi kepala sekolah menjadi administrator pendidikan, dengan tujuan untuk; (1) meningkatkan fasilitas pendidikan, (2) meningkatkan mutu pendidikan, dan (3) meningkatkan sumber daya manusia dan organisasi.

Tabel 5.  
Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi Kepala Sekolah		
Mulyasa	Kimbrough & Burket	Soewadji
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Educator,</i></li> <li>2. <i>Manager,</i></li> <li>3. <i>Administrator,</i></li> <li>4. <i>Supervisor,</i></li> <li>5. <i>Leader,</i></li> <li>6. <i>Inovator,</i></li> <li>7. <i>Motivator.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Educator,</i></li> <li>2. <i>Manager,</i></li> <li>3. <i>Administrator,</i></li> <li>4. <i>Supervisor,</i></li> <li>5. <i>Leader,</i></li> <li>6. <i>Inovator,</i></li> <li>7. <i>Motivator,</i></li> <li>8. <i>Entrepreneur.</i></li> </ol>	Administrator pendidikan, bidang; <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan fasilitas pendidikan,</li> <li>2. Peningkatan mutu pendidikan,</li> <li>3. Peningkatan sumber daya manusia dan organisasi.</li> </ol>

## **Sekolah sebagai Sistem**

Sekolah sebagai sistem mengandung arti bahwa komponen sekolah terikat dalam satu sistem, saling mengisi dan menutup, membentuk satu kesatuan dan bersinergi (Mulyasa, 2011). Komponen tersebut antara lain; pengelola pendidikan, gedung, peralatan, dan perangkat pembelajaran. Pemimpin bertugas menjaga situasi dan kondisi sekolah dalam iklim nyaman, aman, efektif, efisien, dan menyenangkan bagi seluruh pengelola dan masyarakat.

Sistem merupakan suatu rangkaian komponen sekolah yang saling mengisi dan menutup. Contoh; kepala sekolah, guru, dan teknisi berkualitas dapat menutupi kekurangan peralatan pembelajaran dengan mengembangkan metode dan media pembelajaran; peralatan berkualitas dan kuantitas cukup dapat mengatasi program magang industri yang kekurangan tempat magang dengan mendirikan *teaching factory*; hubungan dengan industri bagus dapat digunakan untuk magang guru dan mendatangkan guru tamu sebagai realisasi implementasi kurikulum.

Kepala sekolah harus menguasai konsep ilmu manajemen pendidikan jika ingin tugas dan tanggung jawab terealisasi dengan baik. Dengan memahami konsep ilmu manajemen pendidikan berarti pemimpin mempunyai nilai lebih, memenuhi syarat untuk memimpin lembaga pendidikan, dan mengoptimalkan kemampuan

pegawai. Intinya, sekolah sebagai sistem berarti sekolah harus memberdayakan semua komponen sekolah bekerja maksimal, saling menutupi kekurangan, dan bersinergi untuk mewujudkan pembelajaran menyenangkan, iklim nyaman, aman, efektif, dan efisien, menyenangkan bagi pengguna sekolah.

### **Kepala Sekolah sebagai Pemimpin**

Desentralisasi pemerintahan, termasuk bidang pendidikan berhasil baik apabila pemberdayaan kepala sekolah optimal dan cara memimpin kepala sekolah atraktif dan inovatif (Modul Diklatpim II, 2008). Pemberdayaan adalah peningkatan kemampuan fungsional kepala sekolah, sehingga mempunyai keterampilan dan keahlian mumpuni untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah bertugas sebagai manajer dan pemimpin. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mengelola seluruh potensi sekolah secara optimal. Hal ini tercapai apabila kepala sekolah dapat mengelola perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan baik. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menerapkan kepemimpinan dengan tepat, supaya tujuan sekolah sebagai sistem berputar dengan baik. Kepemimpinan transformasional mungkin cocok untuk kepala sekolah dalam mengelola sekolah, karena gaya ini memberi kesempatan dan motivasi komponen sekolah bekerja berdasarkan sistem, sehingga keterlibatan semua komponen sekolah tidak ada paksaan dan ancaman.

Kepala sekolah mempunyai tugas mengantisipasi pembaharuan (Mulyasa, 2011). Keberhasilan pendidikan tertumpu pada moral, kemampuan, dan keahlian kepala sekolah. Harapan masyarakat dan orang tua agar anaknya cerdas dengan memberikan kepercayaan penuh kepada sekolah merupakan fenomena menggantungkan cita-cita pada kepala sekolah. Orang tua bersedia mengeluarkan biaya berapapun dengan satu tujuan anaknya sukses. Siswa melaksanakan proses pembelajaran memanfaatkan fasilitas yang disediakan kepala sekolah. Guru melaksanakan peraturan, kebijakan, dan kurikulum berdasarkan pendekatan, koordinasi, dan otoritas kepala sekolah.

Secara umum, Kepala sekolah diibaratkan sebagai lokomotif pendidikan yang menarik dan membawa komponen sekolah, seperti; guru, tenaga pendidikan, dan teknisi bergerak ke depan menuju stasiun tujuan pendidikan. Jika ada salah satu gerbong yang mengalami kerusakan, lokomotif berhenti sejenak untuk memperbaiki, ini diibaratkan sama dengan kepala sekolah, jika ada salah satu komponen yang bekerja tidak baik, maka kepala sekolah wajib membina, memotivasi, dan memperbaiki agar berkinerja baik lagi. Dengan kata lain, kepala sekolah wajib melihat semua komponen, apabila ada yang salah atau tidak disiplin kepala sekolah harus segera bertindak, jangan sampai merembet ke komponen lain, tetapi jika ada komponen yang berprestasi, kepala sekolah perlu memberikan penghargaan sebagai pemicu atau penyemangat komponen lain.

Ki Hajar Dewantara (dalam Wiryopranoto, dkk, 2017) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan Jawa; *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Konsep kepemimpinan ini sangat cocok dan tepat diterapkan di bidang pendidikan, sehingga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menggunakan *tut wuri handayani* sebagai *brand* dan logo institusi.

*Ing ngarsa sung tuladha* kalau diartikan dalam bahasa Indonesia adalah seorang pemimpin jika sedang berada di depan harus selalu memberi contoh. Contoh bisa berupa perkataan santun, tingkah laku sopan, moral baik, dan kepribadian menyejukan. *Ing madya mangun karsa* kalau diartikan dalam bahasa Indonesia adalah seorang pemimpin jika sedang berada di tengah harus selalu membangkitkan semangat. Membangkitkan semangat dapat berupa perkataan, sanjungan, kebersamaan, pemberian hadiah, dan peningkatan karir. *Tut wuri handayani* jika di bahasa Indonesiakan menjadi pemimpin sewaktu berada di belakang harus memberi kekuatan. Kekuatan untuk mencapai cita-cita, pantang menyerah, dan melewati semua rintangan.

Siagian (2003) membedakan kepemimpinan organisasi menjadi lima tipe, yaitu; otokratik, militeristik, paternalistis, kharismatik, dan demokratis.

1. Otokratik, pemimpin otokratik mempunyai ciri kepemimpinan; organisasi sama dengan milik sendiri, menyamakan kebutuhan sendiri dengan kebutuhan organisasi, melihat

pegawai sebagai alat, tidak mau dikritik dan diberi masukan, kekuasaan sebagai senjata, dan menggunakan pendekatan berunsur pemaksaan dan punitif.

2. Militeristik, pemimpin militeristik bukan berarti datang dari organisasi militer. Pemimpin militeristik adalah pemimpin yang berciri; menggunakan sistem perintah, formalitas berlebihan, disiplin dan kaku, tidak ada kritik, gemar selebrasi, dan jabatan sebagai tombak kekuasaan.
3. Paternalistis, pemimpin ini berciri; bawahan dianggap masih anak-anak, melindungi berlebihan, tidak ada diskusi tentang kebijakan, pemimpin adalah orang yang paling tahu, dan jarang memberi inisiatif ke bawahan.
4. Kharismatik, pemimpin kharismatik berdaya tarik amat besar. Sulit menerjemahkan pemimpin kharismatis sebab sulit dilacak asal kharismatik. Pemimpin kharismatik dibekali kemampuan lebih kadang bersifat non-fisik. Orang kaya, status, dan badan sehat bukan kriteria pemimpin kharismatik.
5. Demokratis, pemimpin ini berciri; penggerak akar rumput atau pegawai tingkat bawah, memadukan kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi, menampung kritik dan pendapat, mengedepankan kerja sama, memuaskan pegawai dibanding diri sendiri, dan selalu meningkatkan kemampuan.

### **Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah**

Secara umum, kepala sekolah mengambil keputusan jangan hanya berdasarkan pengetahuan, tetapi harus

mempertimbangkan pengalaman dan masukan pihak lain. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, pimpinan, dan guru wajib menerapkan pembaharuan berdasarkan realita, sehingga pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan data faktual, saran dan masukan komite sekolah, berdiskusi dengan guru, dan berpedoman pada aturan hukum.

Aktivitas sekolah adalah dampak dari penetapan keputusan kepala sekolah, artinya semua kegiatan sekolah bersumber pada kebijakan kepala sekolah. Keberhasilan atau kegagalan pendidikan memang tergantung pada kualitas kompetensi guru, tetapi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran sangat tergantung pada kebijakan apa yang ditetapkan kepala sekolah. Agar kepala sekolah cepat, akurat, dan relevan dalam mengambil keputusan perlu; menerapkan manajemen berbasis sekolah, mengelola sistem informasi dengan baik, dan mengedepankan musyawarah. Kepala sekolah harus *melek* teknologi informasi, karena dengan pengelolaan sistem informasi yang handal dapat mengkompilasi semua data pendidikan sebagai bahan pengambilan keputusan. Disamping itu, dengan teknologi informasi seluruh aktivitas sekolah dapat dipantau, direkam, dan dikendalikan. Sistem informasi dengan mudah memantau; ketertiban pengelolaan administrasi sekolah, penggunaan anggaran, proses pembelajaran, dan supervisi pendidikan.

Kepala Sekolah harus sering melakukan supervisi untuk memotivasi guru mengajar dan menjalin hubungan sosial emosional (Purwanto, 2010). Jangan sampai kepala sekolah salah mengambil keputusan gegara laporan sepihak, contoh; seorang guru sering menghadap kepala sekolah, walau sembrono dalam mengajar, maka guru tersebut dianggap baik dan loyal, sehingga mendapat penilaian tinggi dalam kinerja. Sedangkan guru pendiam dan sangat bertanggung jawab pada pelaksanaan tugas, karena tidak pernah menghadap kepala sekolah, maka diberi nilai kinerja rendah. Tipe guru berbeda-beda, ada guru suka menolak gagasan kepala, guru kurang disiplin, guru senang cari muka, guru suka 'nrimo', guru berwatak *yes-man*, dan guru berkarakter.

Kepala sekolah harus menjaga wibawa dan bertindak professional (Mulyasa, 2011). Jangan sampai supaya dikatakan dekat dengan bawahan tetapi mengorbankan kewibawaan. Kepala sekolah bertipe *leadership*, walau dekat dengan bawahan tetapi tetap mempunyai wibawa, sedangkan kepala sekolah tidak berpotensi dan berbakat *leadership* dianggap angin lalu oleh bawahan. Kepala sekolah dituntut memiliki; karakteristik pribadi, tercermin pada sikap dan tindakan; kecakapan melaksanakan tugas diperoleh melalui diklat; dan memiliki keunggulan pemikiran untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya sekolah, untuk itu dibutuhkan seseorang yang memiliki

pengalaman dan keahlian terutama mengelola pembelajaran. Kepala sekolah merupakan jenjang peningkatan jabatan, biasanya berasal dari seorang guru. Untuk itu, dipilih guru berpotensi dan berprestasi untuk menjadi kepala sekolah agar dapat mewujudkan pendidikan berkualitas. Pemberlakuan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, memberikan kewenangan kepada daerah dan dinas pendidikan untuk menyeleksi dan mengangkat kepala sekolah sesuai kebutuhan. Dengan tujuan dapat merencanakan, menyeleksi, dan mengangkat kepala sekolah berkualitas, sesuai kebutuhan lokal, dan tidak tergantung pemerintah pusat.

### **Kepala Sekolah Efektif**

Lembaga pendidikan (sekolah) dapat kreatif apabila pemimpin atau kepala sekolah menghargai perubahan dan pembaharuan (Modul Diklatpim II, 2008). Perubahan adalah hal pasti dan terjadi sepanjang hidup. Sekolah harus berubah dan berkembang ke arah lebih baik, nyaman, aman, menyenangkan, dan mempunyai lingkungan segar. Pembaharuan kondisi sekolah membutuhkan keterlibatan; guru, staf, teknisi, siswa, dan masyarakat. Tugas kepala sekolah sebagai agen perubahan memberdayakan seluruh komponen sekolah agar berperan aktif dalam pembaharuan. Ciri pemimpin efektif, antara lain; motivator, tenang, fleksibel, pemutus yang cepat dan tepat, pendengar yang baik, cepat bertindak, dan suka bekerja.

1. Motivator artinya dapat mengobarkan semangat bawahan dengan cerdas dan tepat, menegakan bawahan yang loyo, mendorong kreativitas, memberikan kebebasan kepada bawahan, siap menanggung resiko kesalahan, dan sanggup menanggung kegagalan.
2. Tenang artinya tetap kalem dalam menghadapi situasi apapun termasuk kegagalan, tidak cepat panik melihat kondisi yang tidak menentu dan kritis, dan tidak cepat marah walau mendapat kritikan dan hujatan. Pemimpin seperti ini sudah mempunyai landasan kuat dalam IQ, EQ, dan SQ.
3. Fleksibel artinya tidak kaku dalam melaksanakan kebijakan organisasi, bijaksana mengambil keputusan berbeda tetapi tetap menjaga aturan pokok, bersedia mengubah formasi kepegawaian setelah mendapatkan masukan, dan tidak mudah melanggar hukum walau kesempatan ada.
4. Pemutus cepat dan tepat artinya mempunyai keahlian dalam memutuskan masalah, memiliki kecepatan dalam mengambil sikap, dan mempunyai ketepatan dalam mengantisipasi tantangan untuk melakukan pembaharuan. Pemimpin yang lemah dan lambat terlalu lama memikirkan masalah, tidak tahu apa yang harus diperbuat, dan membawa masalah ke rapat sekolah untuk memutuskan.
5. Pendengar yang baik, artinya mendengarkan masukan orang lain tanpa memotong pembicaraan, mengompilasi masukan menjadi bahan pembaharuan, serta menyusun rencana

pembaharuan berdasarkan masukan bawahan dan masyarakat.

6. Cepat bertindak yaitu tidak terlalu lama berhenti di satu tempat jika mendapatkan kegagalan, cepat melakukan pembenahan jika terjadi sesuatu yang menghalangi organisasi, serta sigap melakukan perubahan berdasarkan tantangan dan kesempatan.
7. Suka bekerja artinya tidak malas dan tidak mengeluh dengan pekerjaan apapun, semua pekerjaan dilakukan dengan senang hati dan semangat, tidak terbebani walaupun jumlah dan jenis pekerjaan banyak, dan mendelegasikan tugas kepada bawahan dengan ikhlas.

### **Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru.**

Sekolah merupakan pusat pendidikan, sebagai tempat proses pembelajaran, tempat siswa menimba ilmu, tempat melakukan silaturahmi warga sekolah, dan sebagai tempat menjalin hubungan sosial. Guru berperan penting dalam proses belajar, tingkat penguasaan kompetensi guru mempengaruhi kualitas pembelajaran, dan kinerja guru berdampak pada tingkat kualitas tamatan dan sekolah (Purwanto, 2010). Dengan kata lain, kualitas guru mempengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran. Guru tidak disiplin, tidak cerdas, dan tidak profesional berakibat proses pembelajaran kurang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama terhadap kualitas kinerja guru dan

staf, karena kepala sekolah mempunyai tugas pengawasan, dimana hasil pengawasan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan kompetensi guru dan staf.

Secara umum, kepemimpinan adalah bentuk penciptaan suasana organisasi. Penerapan kepemimpinan yang tidak cocok menciptakan suasana tidak kondusif, jika sudah demikian, maka kegagalan seseorang dan organisasi tidak dapat dihindari. Kegagalan tidak berawal dari individu, tetapi kebanyakan diakibatkan oleh sistem yang kacau atau kepemimpinan berkualitas rendah. Untuk menghindari kegagalan, kepala sekolah harus berkualitas dan memenuhi persyaratan pokok yang sudah ditentukan instansi induk. Kepala sekolah yang gagal, kebanyakan dimulai dari tidak terpenuhi persyaratan dan kesalahan proses rekrutmen. Tidak terpenuhi persyaratan, misalnya; syarat tingkat pendidikan, syarat sertifikat pelatihan, masa kerja, dan kompetensi khusus. Sedangkan kesalahan proses rekrutmen, antara lain; faktor keluarga, kedekatan, kepentingan terselubung, dan jual beli jabatan.

Tanggung jawab kepala sekolah dimanapun sama, jenjang pendidikan apapun sama, dan persyaratan rekrutmen juga sama, hanya terdapat perbedaan pada sekolah tertentu. Tanggung jawab kepala sekolah seperti tertera pada Peraturan Pemerintah nomor 28 Tahun tentang Pendidikan Dasar, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan

Menengah, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Pada sumber hukum tersebut dijelaskan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang terdiri dari; pengelolaan manajemen, supervisi, dan kewirausahaan. Perbedaan keberhasilan dan kegagalan kepala sekolah tergantung pada penerapan kepemimpinan. Jika kepala sekolah mampu membangun kerja sama yang baik dengan guru dan seluruh pemangku kepentingan sekolah, mengelola sumber daya sekolah secara professional, serta bermoral baik, niscaya keberhasilan tercapai.

Cara membangun kerja sama kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah merupakan cerminan sikap kepala sekolah terhadap kemanusiaan. Kepala sekolah yang memandang rendah guru dan staf, pasti dia orang yang sombong dan angkuh, sehingga menganggap dirinya paling penting dan paling berguna. Kepala sekolah seperti ini tidak layak memimpin sekolah, karena sekolah tempat menanamkan nilai dan karakter siswa. Sebaliknya, kepala sekolah yang menghargai kemampuan orang lain, ramah, dan mendelegasikan kewenangan berdasarkan kepercayaan, pasti mendapat dukungan warga sekolah untuk kesuksesan.

Kepemimpinan kepala sekolah, keharmonisan hubungan warga sekolah, dan kompetensi guru dapat meningkatkan kinerja guru. Seharusnya, kinerja baik berdampak terhadap kenaikan

kesejahteraan, tetapi kita tidak menutup mata bahwa terdapat aspek lain yang mempengaruhi kesejahteraan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru, kepemimpinan semakin baik kinerja guru semakin tinggi. Simpulannya, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh pada; keharmonisan hubungan dengan warga sekolah, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja guru.

# KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

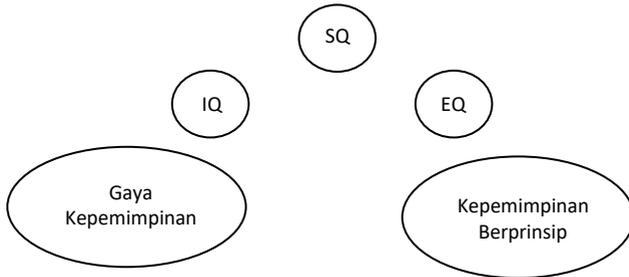
Kepemimpinan merupakan aktivitas kita keseharian, sederhana, gampang, dan tidak serumit memimpin negara, perusahaan, dan partai politik.



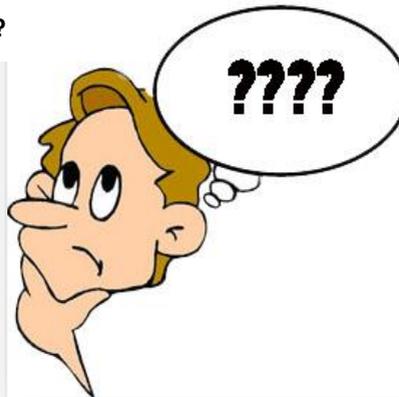
Individu membutuhkan organisasi untuk berkarya,  
organisasi butuh individu untuk mencapai cita.

(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com)

# Kepemimpinan dalam Organisasi



**Bagaimana relevansinya?**



Bagaimana hubungan *intelligence quotient (IQ)*, *emotional quotient (EQ)*, dan *spiritual quotient (SQ)* dengan gaya kepemimpinan dan kepemimpinan berprinsip?

Prinsip kepemimpinan efektif, potensi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan ciri pemimpin cerdas emosi (IQ, EQ, dan SQ) sangat berperan dalam memimpin organisasi pembelajar. Substansi tersebut adalah kekuatan utama dalam menggerakkan anggota dan mengoptimalkan fasilitas pendukung organisasi. Disamping itu, IQ, EQ, dan SQ merupakan unsur pokok dalam membina keluarga, masyarakat, kasih sayang, kebutuhan pribadi, kebutuhan orang lain, dan pendekatan diri kepada Tuhan. Untuk memimpin secara efektif tidak gampang, diperlukan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman. Kualitas kepemimpinan menentukan sukses tidaknya seorang pemimpin. Yuki (1994) mengatakan; kualitas kepemimpinan berperan penting dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Kepemimpinan ditulis *zi'amah* atau *imamah* dalam bahasa Arab dan *leadership* dalam bahasa Inggris. Sedangkan menurut ilmu istilah, kepemimpinan berhubungan dengan pemberian motivasi, menggerakkan, mengarahkan, dan meyakinkan pegawai untuk setia pada organisasi. Kepemimpinan adalah posisi strategis dalam manajemen menyangkut sistem, pola kerja, kewajiban, tanggung jawab, dan merupakan aspek terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan adalah relasi antara pengaruh seseorang dengan beberapa orang yang dipengaruhi, berkenaan dengan kepentingan dan tujuan yang sama. Berdasarkan pengertian di atas, kepemimpinan melibatkan pemimpin (*influencer*) yaitu orang

yang mempengaruhi dan pengikut (*influncee*) orang yang dipengaruhi (Covey, 1991). Untuk itu, pemimpin harus memiliki semangat dan kesadaran untuk selalu menambah pengetahuan, meningkatkan keahlian, dan mengendalikan emosi.

Pemimpin pintar tidak menjamin sukses, sebab tidak hanya pengetahuan yang diperlukan dalam memimpin, tetapi efektif dan efisien. Selain pengetahuan, dibutuhkan keterampilan, perilaku, dan moral baik agar pemimpin menjadi panutan dan tauladan bawahan. Orang berintelektual tinggi kadang bukan orang paling sukses di bidang ekonomi, kepemimpinan, dan kemasyarakatan, karena disamping faktor intelektual ada faktor EQ dan SQ yang sangat berperan. Untuk itu, pemimpin selain cerdas IQ harus cerdas EQ. Seorang ber-IQ tinggi dapat mengatasi konflik, menghilangkan kesenjangan, menciptakan peluang, menerangkan interaksi gelap, dan mengatasi masalah dengan cepat. Selain itu, pemimpin harus dapat menggali potensi diri, selalu berlatih, dan menyempurnakan diri, sehingga dapat menjadi pemimpin berprinsip dan efisien (Goleman, 2004).

### **Kepemimpinan Berprinsip**

Kepemimpinan merambah semua aspek kehidupan, tidak perlu hal yang sangat besar, tetapi hal kecil di kehidupan kita sehari-hari, seperti; berteman, berkumpul, berkeluarga, dan berorganisasi. Untuk itu, belajar kepemimpinan efektif perlu dilakukan secara berkelanjutan, karena keberhasilan organisasi

sangat bergantung pada mutu kepemimpinan. Beberapa arti kepemimpinan diambil dari buku *Kepemimpinan dalam Organisasi* karya Indrawijaya dan Modul *Diklapin II* terbitan Lembaga Administrasi Negara, sebagai berikut;

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tujuan tertentu (Weschler and Nassarik, 1961),
2. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhiel and Coons, 1957),
3. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan (Rauch and Behling, 1984),
4. Kepemimpinan adalah proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs and Jacques, 1990).
5. Kootz & O'donnel (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
6. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.
7. Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi

orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

8. Thoha (1983), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
9. Humphil dalam Wahjosumidjo (1987) kepemimpinan merupakan langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan masalah yang saling berkaitan.
10. Young dalam Kartono (2003) kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.
11. Ralph dalam Wahjosumidjo (1987) kepemimpinan sebagai kepribadian yang beraksi dalam kondisi kelompok. Tidak saja kepemimpinan itu suatu kepribadian dan suatu gejala kelompok, tetapi juga merupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontak mental dalam mana seseorang mendominasi orang-orang lain.
12. Moejiono (2002) kepemimpinan sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

13. Fiedler dalam Thoha (1983) kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bawahan sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Prinsip merupakan hasil pemikiran terdiri dari berbagai pokok gagasan yang menjadi dasar sikap seseorang untuk mempengaruhi kemajuan pembentukan pribadi dan usaha kemajuan organisasi. Covey (1991) menjelaskan *prinsip adalah bagian dari kondisi, kesadaran, dan suara hati. Prinsip dapat menimbulkan kepercayaan, merupakan penunjuk arah, dan panduan yang tidak berubah.* Apabila kita menerapkan prinsip dengan baik, maka kita tidak tersesat, bingung, atau terperdaya. Lebih jauh, Covey mengatakan prinsip berbentuk gagasan, nilai, dan ajaran yang meninggikan, memuliakan, memberdayakan, dan memberi inspirasi kepada manusia. Prinsip merupakan pusat atau sumber utama sistem penunjang hidup yang ditunjukkan dengan empat dimensi hidup, yaitu; rasa aman, panduan, sikap bijak, dan kekuatan.

Ciri kepemimpinan berprinsip menurut Covey, adalah; (1) selalu belajar, (2) orientasi pelayanan, (3) memberi energi positif, (4) mempercayai orang lain, (5) hidup seimbang, (6) petualangan, (7) sinergistik, dan (8) selalu berlatih.

1. Selalu belajar untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian, belajar tidak hanya dilakukan di lembaga pendidikan formal

tetapi bisa dimana saja, kapan saja, dan melalui media apa saja. Belajar bisa dilakukan dengan cara kajian referensi dan bisa melalui kajian empiris seperti; melihat dan mengamati pengalaman sukses orang lain.

2. Orientasi pelayanan, inti kepemimpinan adalah melayani. Pemimpin harus mengesampingkan pikiran untuk dilayani secara khusus, namun justru harus memberi pelayanan. Kesuksesan pemimpin bukan mencapai karir puncak tetapi keberhasilan pelayanan dalam melayani pelanggan.
3. Memberi energi positif, manusia diberkahi kekuatan dan potensi maka harus dioptimalkan berlandaskan hati untuk mencapai kepemimpinan efektif. Kekuatan atau energi dan potensi seorang pemimpin harus dikelola dan dikembangkan agar bertahan lama dan memancar atau mengimbas ke anggota.
4. Mempercayai orang lain, dampak pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan dapat meningkatkan motivasi dan bekerja lebih baik, namun perlu disertai pengawasan dan kewaspadaan,
5. Hidup seimbang, mengelola keseimbangan kebutuhan rohani dan jasmani, melaksanakan tugas dan kesehatan, organisasi dan keluarga, serta bermasyarakat dan beribadah harus dilakukan pemimpin untuk memberi contoh kehidupan yang seimbang kepada pegawai.

6. Hidup adalah petualangan, pemimpin harus mempunyai prinsip; hidup adalah petualangan, setiap aktivitas pasti ada konsekuensi, setiap pekerjaan pasti ada dampak, disamping keberhasilan pasti suatu saat ada kegagalan. Untuk itu, pemimpin harus mempersiapkan diri dengan baik, jangan terlalu senang bila mendapatkan kesuksesan, jangan sedih berkepanjangan jika mendapatkan kegagalan, semua dihadapi dengan senang dan rasa positif.
7. Sinergistik, sinergistik adalah gerakan perubahan yang dilakukan dengan saling mengisi dan menjalin kerja sama untuk mendapatkan keuntungan ke dua belah pihak. The New Broiler Webster menyebutkan bahwa sinergi adalah setiap usaha kerja sama dari dari berbagai instansi berlainan untuk membawa hasil lebih baik dan efektif dibanding bekerja sendiri. Pemimpin harus mampu melaksanakan sinergi dengan siapa saja, dari mana saja, dan dalam kondisi apa saja,
8. Selalu berlatih, pemimpin jangan senang pada status quo, nyaman dengan kondisi saat ini. Pemimpin harus selalu meningkatkan kemampuan supaya dapat mengantisipasi perubahan tantangan dan permasalahan, saat ini mungkin berhasil tetapi belum tentu beberapa tahun ke depan.

Kepemimpinan efektif tidak semudah yang dibayangkan, perlu niat kuat dan kerja keras, perlu kecerdasan dan keahlian untuk menjawab tantangan dan menghilangkan hambatan. Hambatan antara lain; nafsu tinggi dan sering merusak, kesombongan dan

merasa paling benar, serta ambisi pribadi yang mengalahkan ambisi organisasi. Untuk mengeliminasi hambatan tersebut diperlukan semangat, disiplin, dan latihan terus menerus agar mendapatkan kemenangan pribadi. Berlatih penting karena mengasah ketajaman, sensitivitas, dan kecepatan berpikir untuk mengatasi masalah dan mengambil keputusan cepat.

Peningkatan intelektual biasanya lebih cepat dari kematangan emosional, maka perlu upaya untuk menyeimbangkan agar pemanfaatan daya intelektual terkendali. Melatih emosional dimulai dengan sikap mendengarkan untuk melatih kesabaran, keterbukaan, dan keinginan mengerti. Kepemimpinan berprinsip merupakan gagasan alternatif bagi pemimpin untuk mengatasi masalah manajerial. Gagasan dititik beratkan pada peningkatan kualitas tingkah laku pemimpin sebagai nahkoda organisasi untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

## **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi; teori sifat (*traits theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan pendekatan situasional (Indrawijaya dan Suprapti, 2001).

### **1. Teori sifat**

Teori sifat atau (*traits theory*) meyakini bahwa kemampuan seseorang dalam memimpin dibawa sejak lahir, bukan buatan, bukan hasil proses pelatihan, dan bukan diciptakan. Sifat kepemimpinan seperti; kecerdasan, kewibawaan, keahlian,

dan kemampuan mengendalikan emosi dimiliki semenjak dilahirkan. Tidak perlu ada lembaga diklat kepemimpinan untuk meningkatkan kecerdasan dan kepercayaan diri, tidak perlu ada lembaga konsultasi untuk memecahkan masalah, dan tidak perlu lembaga pengawasan karena itu tidak dibutuhkan. Semua ada pada diri pemimpin yang dibawa sejak lahir.

Teori sifat menekankan pada atribut atau ciri atau kualitas pribadi pemimpin. Kualitas pribadi meliputi kekuatan jiwa dan kekuatan raga. Variabel kekuatan jiwa, antara lain; kepribadian, penampilan, tanggung jawab, dan kewibawaan. Sedang variabel kekuatan raga, antara lain; bentuk fisik, stamina, kesehatan, dan tanda-tanda fisik lain.

Teori sifat menitikberatkan pemikiran bahwa pemimpin lebih cerdas dan lebih besar dari pengikut. Menyadari hal tersebut Davis dalam Thoha (1983) merumuskan empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu; kecerdasan, kedewasaan, motivasi, dan hubungan kemanusiaan.

- a. Kecerdasan, kecerdasan pemimpin harus lebih tinggi dari pengikut, hal ini akan mempengaruhi dengan tingkat ketaatan, penghormatan, rasa takzim, dan rasa tunduk terhadap perintah,
- b. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, pemimpin harus berpikir dan bertindak dewasa dalam menghadapi situasi apapun. Sikap kedewasaan ini berpengaruh

terhadap keluasan pergaulan, kerja sama, dan kegiatan kemasyarakatan,

- c. Motivasi, motivasi mendorong untuk berprestasi sehingga mempunyai semangat pantang menyerah dan disiplin. Motivasi kuat dari seorang pemimpin akan berdampak positif pada pengikut dan prestasi organisasi,
- d. Sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin harus memiliki sikap hubungan kemanusiaan kuat, karena membuat pandangan mwnjadi luas, tidak picik, dan tidakmeremehkan orang lain.

Bernard and Stogdill (1990) mengutarakan sifat pemimpin yang berhubungan dengan pendekatan teori sifat, adalah; *capacity*, *achievement*, *responsibility*, *participation*, dan *status*.

- a. *Capacity*, sifat kapasitas pemimpin, antara lain; keahlian, keterampilan, kewaspadaan, kemampuan berkomunikasi, originalitas pemikiran, dan menentukan penilaian.
- b. *Achievement*, sifat pencapaian prestasi, antara lain; gelar pendidikan, prestasi dalam kediklatan, olah raga, dan piagam penghargaan.
- c. *Responsibility*, sifat tanggung jawab, meliputi; tanggung jawab pekerjaan, jabatan, moral, dan tanggungjawab prestasi.
- d. *Participation*, sifat partisipasi berhubungan dengan kemampuan dalam menjalin kerja sama, keterlibatan

aktivitas di dalam dan di luar organisasi, dan kemampuan melakukan negosiasi dengan bebrbagai pihak.

- e. *Status*, sifat status berkaitan dengan posisi dan kedudukan di masyarakat, di bidang keagamaan, dan pemerintahan.

Tokoh aliran ini, antara lain; Gibb (1954), Jenkins (1947), Mann (1959), dan Stogdill (1948). Toeri ini mendapat tantangan dari para ahli manajemen, karena keberhasilan pemimpintidak hanya berdasarkan sifat seseorang, tetapi ada variabel lain yang terlibat.

## 2. Teori perilaku

Teori perilaku atau (*behavior theory*) diperkenalkan tahun 1950an karena para pakar kepemimpinan tidak puas dengan teori sifat. Teori perilaku meyakini bahwa kesuksesan pemimpin ditentukan oleh perilaku atau tingkah laku. Pakar kepemimpinan berpendapat bahwa pemimpin dapat dipersiapkan melalui pendidikan atau pelatihan, bukan karena dilahirkan, karena kepemimpinan berupa pengetahuan dan keterampilan, sehingga dapat dipelajari dan dilatih. Tokoh pengembang teori perilaku, antara lain; Halpin and Winer (1957), Robert Tannenbaum and Waren H. Schmidt, Geizel and Guba (1957), Liphan and Rankin (1982), dan W. J. Reddin dalam *The 3-D Theory*.

Reddin (1970) dalam buku *What Kind of Manager* menjelaskan, tiga pola dasar untuk menentukan perilaku

kepemimpinan, adalah; (a) *task oriented*, (b) *relationship oriented*, dan (c) *effectiveness oriented*.

*Task oriented* adalah perilaku berorientasi pada tugas. Pada pola ini, pemimpin menitikberatkan pada pelaksanaan tugas secara optimal, hal ini mengakibatkan kadang mengabaikan koneksitas dan relasi dengan atasan, kolega, dan bawahan, termasuk tidak memperhitungkan hasil organisasi.

*Relationship oriented* adalah perilaku berorientasi pada jalinan kerja sama. Pemimpin mengutamakan persahabatan dan kerja sama antar seluruh komponen organisasi dibanding pekerjaan. Orientasi pemimpin adalah membentuk hubungan kekeluargaan yang erat, persaudaraan antar pegawai, dan keharmonisan suasana. Akibat dari pola ini, kadang pekerjaan tidak terselesaikan atau mendapat hasil kurang baik.

*Effectiveness oriented* adalah perilaku berorientasi pada keefektifan pekerjaan. Pemimpin memomorsatukan pekerjaan dibanding unsur lain. Pemimpin memotivasi pegawai agar bekerja efektif untuk mengejar hasil maksimal. Akibatnya keharmonisan pegawai kadang terabaikan.

Berdasarkan tiga pola dasar, Reddin (1970) mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi delapan, yaitu; *the deserter*, *the bureaucrat*, *the missionary*, *the developer*, *the autocrat*, *the benevolent autocrat*, *the compromiser*, and *the executive*.

- a. *The deserter*, pemimpin *deserter* hanya mempunyai sedikit atau tidak mempunyai perilaku *task oriented*, *relationship oriented*, dan *effectiveness oriented*.
- b. *The bureaucrat*, pemimpin *bureaucrat* hanya memiliki *task oriented* dengan kadar rendah, serta tidak mempunyai *relationship oriented*, dan *effectiveness oriented*.
- c. *The missionary*, pemimpin *missionary* memiliki *relationship oriented* dan *task oriented* dengan kadar rendah, tetapi tidak mempunyai *effectiveness oriented*.
- d. *The developer*, pemimpin *developer* memiliki *effectiveness oriented* dengan kadar tinggi dan *task oriented* rendah, tetapi tidak punya *effectiveness oriented*.
- e. *The autocrat*, pemimpin *autocrat* mempunyai *task oriented* tinggi, tetapi *relationship oriented*, dan *effectiveness oriented* berkadar rendah.
- f. *The benevolent autocrat*, pemimpin *benevolent autocrat* memiliki *task oriented* dan *effectiveness oriented* tinggi, tetapi *relationship oriented* berkadar rendah.
- g. *The compromiser*, pemimpin *compromiser* memiliki *task oriented* dan *relationship oriented* tinggi, namun *effectiveness oriented* kurang.
- h. *The executive*, pemimpin *executive* memiliki *task oriented*, *relationship oriented*, dan *effectiveness oriented* sangat baik.

Jika dibuat tabel keefektifan, maka kedelapan gaya kepemimpinan terlihat pada tabel 6.

Tabel 6.  
Tingkat Keefektifan Delapan gaya kepemimpinan

Kurang Efektif			
<i>The Deserter</i>	<i>The Missionary</i>	<i>The Autocrat</i>	<i>The Compromiser</i>
Pemalas	Kurang aktif	Tidak feksibel	Tidak berpendirian
Motivasi rendah	Sukarelawan	Diktator	Diktator
Sulit diprediksi	Tidak kompeten	Tidak bisa dinasehati	Kurang pengalaman

Lebih Efektif			
<i>The Bureaucrat</i>	<i>The Developer</i>	<i>The Benevolent</i>	<i>The Executive</i>
Taat asas	Menciptakan kerja sama	Memotivasi orang lain	Membangkitkan partisipasi bawahan
Loyal	Percaya pada pegawai	Berpengalaman	Berorientasi masa depan
Penyayang lingkungan	Mengembangkan bakat pegawai	Tepat sasaran	Memotivasi dengan baik dan bekerja efektif

### 3. Pendekatan kepemimpinan situasional

Kepemimpinan situasional terlahir karena pendekatan sebelumnya belum mampu menjawab masalah gaya kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin tidak hanya ditentukan faktor dari dalam, tetapi juga terpengaruh variabel eksternal. Pendekatan situasional memasukan variabel tersebut sebagai pertimbangan rancangan kegiatan, karena situasi dan kondisi lingkungan sangat menentukan dalam membentuk gaya kepemimpinan.

Teori pendekatan situasional dirumuskan Hersey and Blanchard (1969) berdasarkan kepemimpinan model *fieldler*.

Perilaku kepemimpinan cenderung berubah berdasarkan situasi. Pemimpin harus melakukan diagnosis terhadap situasi terbaru, sehingga mampu; mengubah perilaku sesuai situasi dan kondisi, serta memperlakukan bawahan sesuai tingkat kematangan. Hersey and Blanchard (1969) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat, yaitu; *telling, selling, partispatif, and delegatif*.

- a. *Telling* atau direktif, yaitu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pengarahan pekerjaan, peran bawahan dibatasi, dan tidak ada komunikasi dua arah. Pemimpin bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan dan pemecahan masalah.
- b. *Selling* atau konsultatif, yaitu gaya yang mengembangkan komunikasi dua arah, pimpinan mendengarkan saran dan masukan bawahan, namun keputusan tetap di tangan pemimpin,
- c. *Partispatif*, gaya yang mendudukan atasan dan bawahan dalam posisi seimbang, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan bawahan mempunyai kecakapan menyelesaikan tugas, serta
- d. *Delegatif*, kecenderungan pemimpin berdiskusi dengan bawahan untuk memecahkan masalah, kemudian mendelegasikan keputusan dan langkah penyelesaian kepada bawahan.

#### 4. Pendekatan kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner dipengaruhi oleh tantangan, tuntutan, dan perubahan, dengan kata lain, karena perubahan maka muncul teori pemimpin visioner. Latar belakang terjadinya perubahan menjadi pertimbangan awal teori kepemimpinan visioner. Perubahan sebagai dasar pembaharuan atau reformasi merupakan proses transformasi menuju keadaan atau kondisi baru. Transformasi menyangkut semua aspek kepemimpinan. Dengan pertimbangan tersebut, setiap organisasi pemerintah maupun swasta harus mengubah orientasi, visi, dan misi. Perubahan disebabkan oleh dua faktor, yaitu; internal dan eksternal. Covey (1991) menjelaskan faktor internal, antara lain; ketidaksamaan pandangan, terdapat perbedaan strategi, lemahnya ketidak perpaduan visi dengan sistem, lemahnya kompetensi dan integritas. Sedangkan faktor eksternal, seperti; sosio kultural, teknologi, peraturan, dan politik.

Pemimpin pembaharuan harus menciptakan lingkungan inovatif, kreatif, dan potensi kinerja. Disamping itu, pemimpin pembaharuan perlu mengarahkan pegawai dalam menyikapi perubahan, memberi solusi tuntutan kebutuhan pegawai, meningkatkan keberanian, dan meniadakan ketakutan. Strategi perlu ditempuh, antara lain; (a) meningkatkan sumber daya, kualitas, hasil, dan semangat kerja, (b) menemukan

penyebab kegagalan, (c) menjaga kondusivitas lingkungan kerja.

Komitmen perilaku kepemimpinan visioner menurut Kouzes and Posner (2007), adalah; (a) mencari peluang yang menantang, (b) berani mencoba dan menanggung resiko, (c) memimpin masa depan, (d) membina kesamaan visi, (e) memperkuat mitra kerja, (f) menunjukkan keteladanan, (g) merencanakan keberhasilan bertahap, (h) menghargai peran individu, dan (i) mensyukuri keberhasilan.

### **Kecerdasan Emosi**

Emosi berasal dari bahasa latin *move* berarti menggerakkan, diberi e pada awal kata menjadi *e-move* memiliki arti bergerak menjauh. Kamus English Oxford menerjemahkan emosi adalah setiap kegiatan atau pengolahan pikiran, perasaan, nafsu, dan keadaan mental yang meluap-luap. Goleman (2004) mengelompokkan emosi, menjadi; (a) amarah; beringas, benci, jengkel, berang, tersinggung, tindak kekerasan, (b) sedih; pedih, muram, melankolis, kesepian, putus asa, (c) takut; ngeri, gugup, khawatir, panik, (d) kenikmatan; senang, bahagia, puas, (e) cinta; persahabatan, rasa dekat, baik hati, kasmaran, hormat, (f) terkejut, terkesiap, takjub, terpana, (g) jengkel, jijik, hina, muak, benci, dan (h) malu; sesak, hina, aib, hancur.

Goleman (2004) mengatakan bahwa peran emosi bagi manusia, adalah sebagai; energi penggerak, pembangkit intuisi, dan penggerak IQ.

- a. Energi penggerak nilai dan etika, misal; kepercayaan, integritas, empati, keuletan, dan kredibilitas untuk membangun hubungan saling menguntungkan, bahkan tanpa bimbingan emosi, penalaran menjadi tidak memiliki prinsip atau kekuatan,
- b. pembangkit intuisi dan rasa ingin tahu untuk membantu mengantisipasi masa depan, dan
- c. Penggerak IQ dalam memecahkan masalah sulit dan merangsang pemikiran kreatif.

Kecerdasan emosional diungkapkan pertama kali tahun 1990an. Kecerdasan emosional dipakai untuk menerangkan kualitas emosi bagi sebuah kesuksesan. Kualitas emosi, ditandai dengan; empati tinggi, perasaan peka, amarah terkendali, penyesuaian diri maksimal, kemandirian, ketekunan, keramahan, kesetiakawanan, dan rasa hormat. Kecerdasan emosional pertama kali disebut *emotion intelligence* (EI), namun belakangan muncul *emotion quotient* (EQ) sebagai persamaan EI. Goleman (2004) menjelaskan EQ adalah keahlian mengendalikan perasaan sehingga muncul ekspresi tepat untuk melakukan kerja sama mencapai sasaran atau tujuan bersama. Intinya, orang cerdas emosi adalah orang yang mempunyai kecerdasan dan kepekaan sosial. Kecerdasan yaitu kemampuan mengurus pribadi dan kesadaran diri. Kesadaran diri adalah mengetahui kelemahan dan

kelebihan, mampu mengendalikan emosi, dan mempunyai kepercayaan diri. Kepekaan sosial adalah kemampuan mengelola hubungan dengan orang lain, misalnya; bergaul dengan semua lapisan masyarakat, berkomunikasi dengan siapapun, berkolaborasi dengan pihak manapun, dan menjalin kerja sama dengan lembaga manapun.

### **Ciri Pemimpin Cerdas Emosi**

Berdasarkan penelitian bidang psikologi, Daniel Goleman menjelaskan bahwa IQ menyumbang 20% untuk keberhasilan kepemimpinan, sedangkan 80% dari faktor lain, termasuk kecerdasan emosi. Lebih lanjut, Goleman (2000) mengatakan bahwa ciri orang cerdas emosi, adalah mampu; (a) menyadari diri sendiri, termasuk kelebihan dan kekurangan, (b) mengendalikan diri, (c) memotivasi diri dengan efektif, (d) memiliki kepekaan, dan (e) memiliki keterampilan sosial. Sedangkan kecerdasan emosi dibutuhkan pemimpin, karena;

- a. Membantu IQ memecahkan masalah dan melakukan kegiatan secara tepat, seseorang memiliki IQ tinggi lebih mudah menganalisis permasalahan untuk mencari solusi dibanding dengan orang ber-IQ rendah,
- b. Mengarahkan IQ untuk meningkatkan kinerja intelektual, seseorang memiliki IQ tinggi lebih rasional dibanding dengan orang ber-IQ rendah, sehingga dengan rasionalitas tinggi lebih mudah mengatur strategi pencapaian kinerja,

- c. Membantu mengenal diri sendiri, orang ber-IQ tinggi lebih peka terhadap kemampuan diri sendiri sehingga dapat mengoptimalkan potensi yang dipunyai,
- d. Menyeimbangkan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan orang lain, orang ber-IQ tinggi tidak egois sehingga bisa membedakan kepentingan pribadi dan kepentingan orang banyak, dengan demikian dapat menyeimbangkan kedua kebutuhan tersebut secara *fair*, dan
- e. Membantu melaksanakan peran, orang ber-IQ tinggi mudah beradaptasi sehingga peran apapun dapat dikerjakan dengan profesional dan tepat.

Teknik meningkatkan kecerdasan emosi.

IQ dan EQ merupakan dua bagian saling terkait dan tidak terpisahkan. Goleman (2000) mengatakan IQ dan EQ merupakan sumber energi, jika tidak ada salah satu maka tidak berarti dan tidak lengkap. IQ tanpa EQ bisa cerdas, tetapi tidak membuat maju dalam kehidupan. EQ berhubungan dengan kualitas pikir seseorang, jika sumber emosi cedera mengakibatkan *intelligence* terganggu. Orang cerdas emosi memahami mana yang bermanfaat bagi dirinya dan mana yang penting bagi orang lain, mana yang harus dipakai dan mana yang harus dibuang, serta mampu melewati semua rintangan hidup.

Lebih jauh, Goleman menjelaskan bahwa EQ dapat dikembangkan sebab EQ lebih tergantung pada lingkungan

dibanding bakat. Proses pengembangan EQ, melalui tahap; pemahaman, penerimaan, pengelolaan, analisis lingkungan, penghayatan, dan implementasi.

- a. Pemahaman adalah tahap memahami emosi diri, dengan cara menggali dan mengidentifikasi tingkat emosi diri sebagai bahan untuk menempatkan posisi emosi berada dimana,
- b. Penerimaan adalah menerima keadaan emosi diri berdasarkan identifikasi, jangan dipaksakan atau menghendaki posisi emosi berbeda dengan hasil identifikasi,
- c. Pengelolaan adalah bagaimana mengelola emosi agar lebih bermanfaat bagi diri sendiri tanpa merugikan orang lain,
- d. Analisis lingkungan adalah proses menemukan faktor pendukung dan penghambat yang ada disekitar kita agar emosi kita bisa tersalurkan untuk mendapatkan kesuksesan,
- e. Penghayatan adalah tahap menikmati hasil dari pemanfaatan emosi, untuk mendapatkan keberhasilan maka kita harus dapat menahan, menguasai, dan mengendalikan emosi,
- f. Implementasi adalah penerapan kekuatan emosi dalam kehidupan kita, setelah kita dapat mengendalikan emosi berarti kita memanfaatkan untuk kegiatan apa emosi kita.

### **Kecerdasan Inteligensi**

Kecerdasan intelektual atau *intelligence quotient* (IQ) merupakan kemampuan seseorang dalam menganalisis, menggunakan logika, dan memanfaatkan rasio. IQ adalah

kemampuan pikir seseorang untuk mencari, mengumpulkan, dan menganalisis informasi menjadi fakta. Dengan kata lain, IQ adalah kecepatan menggunakan otak untuk mencari dan mengolah sesuatu (Goleman, 2004).

IQ dicetuskan William Stern tahun 1912 sebagai alat ukur untuk mengukur kualitas seseorang. IQ terletak di otak bagian cortex (kulit otak). Semula kajian IQ sebatas kemampuan individu yang berkaitan dengan kognitif atau kecerdasan intelektual tunggal, seperti dikembangkan Charles Spearman melalui teori *Two Factor* atau Thurstone melalui teori *Primary Mental Abilities*. Berdasarkan teori ini, berhasil mengelompokkan kecerdasan manusia dalam bentuk IQ dihitung dengan cara membandingkan tingkat kemampuan mental (*mental age*) dengan tingkat usia (*chronological age*). Hasil pengukuran IQ mulai kategori idiot sampai genius. Tes IQ diperkenalkan Alfred Binet awal abad ke-20 dan dibakukan Lewis Terman dengan mempertimbangkan norma populasi, sehingga dikenal sebagai tes Stanford Binet.

Tes IQ diharapkan Binet dapat membantu siswa yang membutuhkan tambahan perhatian. Tetapi, ternyata tes IQ berkembang dan berguna untuk menilai potensi seseorang. Waktu itu, IQ menunjukkan kemampuan orang dalam menyikapi keadaan hidup. Hal ini terjadi karena pengaruh teori kecerdasan abad 19 yang diprakarsai Francis Galton. Saat itu, juga sedang digali teori *eugenics* yang beranggapan bahwa kecerdasan adalah

warisan keturunan, sehingga orang yang tidak cerdas dilarang mempunyai keturunan. Pengukuran IQ dipakai sebagai penentu.

## **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional atau *emotional quotient* (EQ) adalah kemampuan seseorang mengenali perasaan sendiri, perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, mengelola emosi dan berhubungan dengan orang lain (Goleman, 2004). EQ adalah kemampuan mengerti dan mengendalikan emosi. EQ adalah kemampuan mengindra, memahami dan menerapkan kekuatan dengan efektif, ketajaman, emosi sebagai sumber energi, informasi, dan pengaruh.

EQ *booming* akhir abad XX. EQ berbeda dengan IQ karena tidak memiliki ukuran pasti, tetapi kualitas EQ dapat diketahui dalam diri manusia melalui intuisi atau perasaan. Banyak orang memposisikan EQ di bawah IQ, ini pandangan salah, karena banyak penelitian membuktikan bahwa EQ lebih menentukan kesuksesan seseorang dibandingkan IQ. EQ merupakan keahlian seseorang dalam menilai dan mengelola emosi pribadi dan orang lain. Dimensi IQ terdiri dari; pengetahuan, relasi, motivasi, empati, dan emosi.

Goleman (2004) berpendapat bahwa dalam meningkatkan EQ tidak sama dengan IQ. Kemampuan IQ relative tetap, tetapi EQ bisa dikembangkan melalui berbagai upaya. Karakteristik orang ber EQ tinggi, antara lain; (a) mempunyai empati tinggi, (b)

mengetahui perasaan pribadi, (c) mengelola amarah, (d) memiliki kemandirian, (e) mampu menyesuaikan diri, (f) disukai orang lain, (g) mampu memecahkan masalah, dan (h) mempunyai ketekunan.

### **Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*)**

Tahun 1900 temuan IQ menggemparkan dunia, karena mereka menganggap IQ adalah satu-satunya faktor penjamin keberhasilan seseorang. Namun, Daniel Goleman membantah teori tersebut dan mengatakan terdapat kecerdasan lain yaitu EQ yang menjadi penentu keberhasilan seseorang, dan pada tahun 2000an, serangkaian penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan seseorang memerlukan *spiritual quotient* (SQ).

Zohar and Marshall (2007) mengatakan SQ adalah kemampuan untuk memecahkan masalah nilai dan makna. SQ adalah kemampuan untuk meletakkan tingkah laku dalam konteks nilai dan kemampuan untuk membuat hidup lebih bermakna. SQ adalah kecerdasan tertinggi sebagai pengungkit memfungsikan IQ dan EQ lebih efektif. Penelitian selanjutnya mengatakan bahwa eksistensi *God spot* yang terdapat di hati dimiliki setiap manusia.

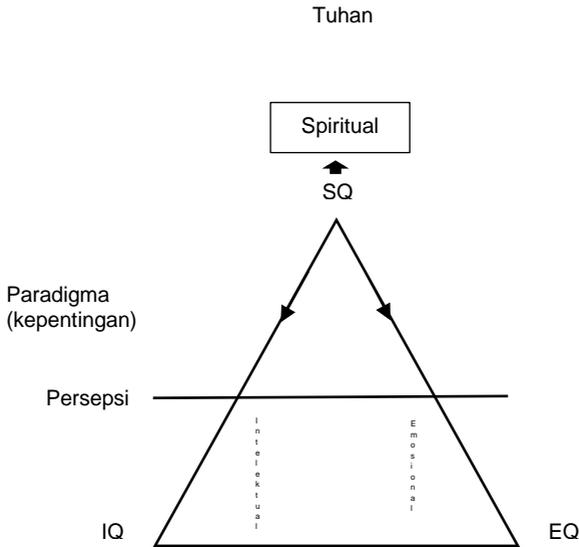
Secara umum, SQ paling utama dibanding IQ dan EQ dan menjadi penentu keberhasilan seseorang. Spiritual berkata dasar spirit memiliki arti roh atau spiritus (bahasa latin) artinya napas. Spiritual mempunyai arti kekuatan di luar fisik, tidak bisa diukur secara nyata, dan dimanfaatkan untuk memahami diri sendiri. SQ merupakan pengungkit untuk mengoptimalkan IQ dan EQ,

sehingga daya pikir, tingkah laku, dan hidup manusia mengandung kekuatan spiritual. SQ adalah kecerdasan yang digunakan manusia untuk menjalin hubungan dengan Tuhan. Asumsi umum, jika manusia berhubungan baik dengan Tuhan, maka akan baik berhubungan dengan sesama manusia.

### **Kaitan IQ, EQ, SQ, dan kriteria SQ**

IQ, EQ, dan SQ mempunyai bagian kecerdasan berbeda dan masing-masing dapat bekerja sendiri, namun lebih efektif bila bersinergi. IQ mengacu pada aturan dan standar tertentu. EQ memutuskan dalam situasi dan bersikap tepat. Sedangkan SQ mengarahkan situasi dengan memperhatikan batasan yang ada. SQ memadukan seluruh kecerdasan sehingga menjadikan manusia utuh, sempurna, dan bermakna hakiki. Tanda SQ berkembang, jika seseorang; (a) mudah beradaptasi secara spontan, (b) memiliki kesadaran tinggi, (c) mampu mengelola penderitaan, (d) mampu melampaui rasa sakit, dan (e) hidup didasari visi. Agustian (2001) menggambarkan kaitan IQ, EQ, dan SQ sebagai berikut;

Gambar 1.  
Kaitan IQ, EQ, dan SQ



Sumber; Ary Ginanjar Agustian, ESQ, 2001.

Kepemimpinan merupakan proses pemberian pengaruh atau pengarahan pemimpin kepada bawahan tentang pola pikir dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Agar kinerja optimal dapat tercapai, organisasi harus menciptakan kondisi ideal untuk mendorong pegawai mengembangkan dan meningkatkan keterampilan. *Leadership is a choice*, kepemimpinan adalah sebuah pilihan, kepemimpinan adalah kekuatan dan semangat. Untuk itu, kepemimpinan harus berani memilih, memberi kekuatan, dan memberi semangat kepada seluruh unsur di organisasi untuk bersama-sama bergerak mencapai tujuan.

Secara umum, pemimpin harus terlibat komunikasi timbal balik dengan anggota dalam penyerapan gagasan, pemberian dukungan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan atau bersikap otokratis, menyebabkan ketidakpuasan pegawai yang berkeinginan untuk berkembang....

## **Kepemimpinan Organisasi**

Secara umum, kepemimpinan adalah perilaku seseorang dalam memimpin organisasi, bukan sekedar memimpin sesaat, seperti; memimpin upacara bendera atau memimpin rapat. Perilaku yang perlu dipertimbangkan dalam memimpin, antara lain; (1) penentuan kepemimpinan tidak melalui penunjukan tetapi berdasarkan kesepakatan anggota, (2) kesesuaian kepemimpinan terlihat dari kemampuan mengatasi tantangan, (3) kecerdasan kepemimpinan dalam mengatasi situasi, (4) sikap yang tumbuh dan berkembang, (5) penyesuaian anggota dalam berpikir dan bertindak secara dinamis.

Kepemimpinan organisasi dipengaruhi oleh kapasitas pemimpin. Kapasitas pemimpin diukur dari kondisi; (1) kesehatan, kekuatan pribadi, dan ketahanan fisik, (2) pengetahuan dan berpengalaman, (3) pemahaman tugas pokok, (4) komitmen dan kepercayaan diri, (5) keyakinan, (6) jujur, kritis, adil, setia, dan obyektif, (7) sifat dan kompleksitas diri, (8) teknik berkomunikasi, dan (9) kemampuan bertindak (Siagian, 2003).

*You can be an excellent manager without becoming an excellent leader...but...You cannot be an excellent leader without becoming a good manager* (Champman, 1991). Kalau diterjemahkan kurang lebih seperti ini; Anda bisa menjadi pimpinan terbaik tanpa menjadi pemimpin yang baik, tetapi Anda tidak bisa menjadi pemimpin ekselen tanpa menjadi pimpinan terbaik. Maksud Champman adalah: Manajer berpengalaman kemungkinan besar bisa membawa keberhasilan bisnis, tetapi orang yang menguasai pengetahuan manajemen belum tentu dapat mengelola organisasi dengan baik. Disamping pengetahuan manajemen dibutuhkan keterampilan efektif untuk meraih kesuksesan organisasi. Berdasarkan fakta, tidak semua manajer (pimpinan) hebat dapat menjadi pemimpin baik, tetapi pemimpin baik sudah pasti manajer hebat.

Kepemimpinan efektif menyangkut; produktivitas, kepuasan, kerjasama, pendelegasian, semangat, dan koordinasi (Modul Diklatpim II, 2008).

1. Produktivitas, yaitu kemampuan pemimpin untuk menghasilkan prestasi kerja efektif dengan mengoptimalkan potensi dan sumber daya organisasi, (2)
2. Kepuasan kerja, yaitu menciptakan suasana kerja harmonis dan kondusif kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin harus bersikap sesuai kehendak bawahan,

3. Kerjasama, pemimpin menjamin pegawai melaksanakan pekerjaan dan menjaga hubungan saling percaya antar kelompok. Pemimpin memberi motivasi secara individu dan atau kelompok,
4. Pendelegasian, supaya aktivitas terorganisasi dengan baik pemimpin perlu mendelegasikan pekerjaan sesuai kompetensi pegawai, sehingga tidak menimbulkan kecemburuan,
5. Semangat, pemimpin perlu memberi semangat kepada pegawai secara periodik untuk menjaga kinerja, hal ini untuk menjalin interaksi tetap stabil, jangan hanya memberi semangat pada saat krisis atau situasi sedang lesu, dan
6. Koordinasi, tujuan koordinasi adalah memastikan proses kerja, situasi kerja, dan keharmonisan kerja terjaga. Pemimpin harus selalu mengumpulkan informasi sebagai bahan koordinasi dan memecahkan masalah.

Kepemimpinan harus dapat menggerakkan semua komponen dan potensi organisasi. Komponen kepemimpinan, antara lain; pemimpin, kemampuan, pengikut, tujuan, dan organisasi (Modul Diklatpim II, 2008).

1. Pemimpin, yaitu seseorang yang mempunyai kelebihan dibanding orang lain dan bertugas memimpin aktivitas organisasi,
2. Kemampuan yaitu kekuatan dan keahlian memobilisasi pengikut untuk berkerja bersama-sama,

3. Pengikut, yaitu orang sebagai objek yang diperintah untuk melaksanakan pekerjaan,
4. Tujuan, yaitu sasaran yang diwujudkan bersama, dan
5. Organisasi, yaitu sarana atau tempat bergabung sekelompok orang.

### **Tipe Kepemimpinan**

Siagian (2003) membedakan kepemimpinan organisasi menjadi lima tipe, yaitu; otokratik, militeristik, paternalistis, kharismatik, dan demokratis.

6. Otokratik, pemimpin otokratik mempunyai ciri kepemimpinan; organisasi sama dengan milik sendiri, menyamakan kebutuhan sendiri dengan kebutuhan organisasi, melihat pegawai sebagai alat, tidak mau dikritik dan diberi masukan, kekuasaan sebagai senjata, dan menggunakan pendekatan berunsur pemaksaan dan punitif.
7. Militeristik, pemimpin militeristik bukan berarti datang dari organisasi militer. Pemimpin militeristik adalah pemimpin yang berciri; menggunakan sistem perintah, formalitas berlebihan, disiplin dan kaku, tidak ada kritik, gemar selebrasi, dan jabatan sebagai tombak kekuasaan.
8. Paternalistis, pemimpin ini berciri; bawahan dianggap masih anak-anak, melindungi berlebihan, tidak ada diskusi tentang kebijakan, pemimpin adalah orang yang paling tahu, dan jarang memberi inisiatif ke bawahan.

9. Kharismatik, pemimpin kharismatik berdaya tarik amat besar. Sulit menerjemahkan pemimpin kharismatis sebab sulit dilacak asal kharismatik. Pemimpin kharismatik dibekali kemampuan lebih kadang bersifat non-fisik. Orang kaya, status, dan badan sehat bukan kriteria pemimpin kharismatik.
10. Demokratis, pemimpin ini berciri; penggerak akar rumput atau pegawai tingkat bawah, memadukan kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi, menampung kritik dan pendapat, mengedepankan kerja sama, memuaskan pegawai dibanding diri sendiri, dan selalu meningkatkan kemampuan.

### **Sifat Kepemimpinan**

Terry (2019) mengatakan bahwa untuk mencapai kepemimpinan efektif diperlukan pemimpin efektif. Sifat pemimpin pendukung kepemimpinan efektif, antara lain unsur; energi, stabilitas emosi, motivasi, komunikasi, cakap mengajar, kecakapan sosial, dan kecakapan teknis.

#### **1. Energi**

Energi pemimpin efektif adalah kekuatan fisik dan psikis. Pemimpin memerlukan fisik kuat karena harus bekerja siang malam dan di atas rata-rata kerja pegawai lain. Di saat pegawai lain sudah istirahat, pemimpin masih merencanakan program selanjutnya atau mengevaluasi kerja yang sudah dilakukan atau bahkan harus ke luar kota untuk keperluan lain. Kekuatan psikis adalah kemampuan mengelola rohani agar tidak cepat

jenuh, cepat menyerah, tahan terhadap godaan dan masalah, atau harus menghadapi hal di luar nalar.

2. Stabilitas emosi

Pemimpin efektif harus membuang jauh kecurigaan terhadap bawahan. Pemimpin harus dapat menahan, menguasai, dan mengendalikan emosi sehingga cerdas memanfaatkan kekuatan emosi untuk hal positif.

3. Motivasi pribadi

Pemimpin efektif harus pintar memotivasi diri pribadi, datang dari dalam, setiap saat, dan tanpa paksaan. Motivasi atau kekuatan dari luar sekedar pemicu atau pengungkit semangat dan itu datang tidak datang setiap saat. Motivasi pribadi tercermin dari keteguhan pendirian, kemauan keras, dan *bandel* terhadap kegagalan.

4. Mahir berkomunikasi

Pemimpin efektif harus menguasai teknologi informasi sebagai sarana berkomunikasi dengan pegawai, atasan, dan mitra kerja. Di zaman digital, pemimpin tidak harus rapat atau melakukan koordinasi secara *face to face*, tetapi bisa menggunakan perangkat elektronik untuk menyelesaikan pekerjaan.

5. Cakap mengajar

Secara teori, pemimpin efektif adalah seorang yang cakap mengajar. Mengajar bukan dalam arti seperti guru mendidik di depan kelas, tetapi mengajar disini adalah; menjelaskan,

mengarahkan, dan memotivasi pegawai agar melaksanakan tugas yang dibebankan.

#### 6. Kecakapan sosial

Pemimpin efektif harus memahami bawahan secara detail. Pemimpin harus mempunyai file informasi pegawai secara menyeluruh dan riil, sehingga dapat dijadikan bahan bersosialisasi dengan tepat dan benar. Misal; dengan kelompok pegawai yang senang olah raga maka pemimpin harus bisa berbaur berolah raga bersama, demikian juga dengan kelompok penggemar musik, dan kelompok bidang lain.

#### 7. Kemampuan teknis

Pemimpin efektif harus memiliki kemampuan teknis kuat, walau kenyataanya, pada level tertentu pemimpin lebih mengutamakan keahlian manajerial daripada kemampuan teknis. Tetapi jika suatu saat terjadi permasalahan teknis, maka pemimpin berkemampuan teknis dapat menyelesaikan, memberi alternatif solusi, atau setidaknya mengoreksi kesalahan tersebut.

### **Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Ardana dan Mujiati (2008) dalam buku Prilaku Organisasi mengatakan faktor yang mempengaruhi proses kepemimpinan organisasi, antara lain; karakteristik pemimpin, kelompok yang dipimpin, situasi kepemimpinan, dan teori kepemimpinan.

#### 1. Karakteristik pemimpin

Banyak karakteristik pemimpin penentu kesuksesan kepemimpinan, namun yang utama adalah kecerdasan. Pemimpin cerdas diyakini mempunyai banyak konsep, banyak strategi, dan banyak langkah untuk menyelesaikan pekerjaan. Disamping itu, pemimpin cerdas mampu memotivasi pegawai, mengantisipasi tantangan dan kendala, serta melakukan pembaharuan sesuai tuntutan zaman.

#### 2. Kelompok yang dipimpin

Kelompok yang dipimpin sebagai subjek kepemimpinan harus dimotivasi, diarahkan, dan diberdayakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 3. Situasi kepemimpinan

Pemimpin efektif harus hadir setiap saat dan tidak hanya bersama pegawai pada saat terjadi permasalahan. Pemimpin harus mengetahui secara rinci situasi dan kondisi faktual, agar pengambilan kebijakan kepemimpinan tepat dan diterima pegawai. Situasi kepemimpinan harus dibuat senyaman mungkin, seaman mungkin, dan penuh keharmonisan.

#### 4. Teori kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah konsep keterampilan pemimpin dalam mendiagnostik tingkahlaku, kebiasaan, kedisiplinan, dan karakter pegawai. Dengan mengetahui secara detail keadaan pegawai, maka memudahkan pemimpin penerapan gaya kepemimpinan.

# ***BUILDING SHARED VISION (MEMBANGUN VISI BERSAMA)***

Visi pribadi adalah bahan dasar membangun visi bersama.  
Visi tanpa misi menjadi tidak praktis dan tidak realistis.  
Misi tanpa nilai mnjurus ke arah *kredo*.



Visi bersama ibarat lem, berfungsi merekatkan semua unsur dalam organisasi.  
*(sumber ilustrasi; facebook.com)*

## ***Building Shared Vision*** **(Membangun Visi Bersama)**

Lembaga atau organisasi harus dibentuk berdasarkan tujuan jelas dari para pendiri. Tujuan menjadi acuan dan penunjuk arah kemana organisasi berjalan ke masa depan. Tujuan menjadi tanggungjawab semua orang yang terlibat dalam organisasi. Selain itu, tujuan harus dirumuskan secara spesifik dalam sebuah tema besar dan disebut visi.

### **Pengertian Visi Bersama**

Visi merupakan hal utama dalam organisasi pembelajar, karena dengan berpedoman pada visi membuat anggota dapat memusatkan perhatian dan memberikan kekuatan dalam berorganisasi. Pembelajaran perorangan dalam organisasi **belum** bisa memastikan terbentuknya organisasi pembelajar, jika tidak didukung komitmen bersama.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menguraikan, visi merupakan sebuah penuangan ide atau gagasan masa depan seseorang maupun organisasi. Visi merupakan cita-cita yang diinginkan oleh organisasi, dimana segala daya upaya dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut. Jadi, pengertian visi secara umum adalah rumusan masa depan yang hendak diwujudkan pada saat yang ditentukan. Visi memiliki unsur realistik, terpercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya tarik.

Visi memiliki makna besar bagi sebuah organisasi, karena visi dapat menambah rasa kebersamaan dalam berorganisasi, memberi motivasi bergerak ke depan, mengurangi rasa takut gagal, dan menolak kebiasaan aman yang merugikan organisasi (Senge, 1995). Selain itu, terdapat tiga manfaat visi, yaitu;

1. Menginformasikan status dibuktikan dengan dokumen tujuan organisasi.
2. Menunjukkan pola jaringan kerja organisasi dengan mitra kerja,
3. Menjelaskan target dan sasaran kinerja serta perkembangan organisasi.

Visi bersama disusun dengan melibatkan pemimpin dan anggota organisasi. Senge mengatakan bahwa visi bersama (*shared vision*) merupakan gambaran atau bayangan ideal masa depan yang dikompilasi dari visi pribadi anggota. Visi bersama adalah milik organisasi karena seluruh anggota mempunyai peran dalam pembentukan dan perumusan. Visi bersama *urgent* bagi organisasi pembelajar sebab dapat memusatkan perhatian dan memberi kekuatan kepada anggota. Visi bersama merupakan ungkapan daya hati manusia dengan kekuatan dahsyat. Visi bersama merupakan kompilasi visi seluruh anggota organisasi dalam mengungkapkan rasa kebersamaan beraktivitas.

## Kriteria dan Ciri Visi Bersama

Organisasi memerlukan visi di saat terdapat kebingungan tentang tujuan organisasi, karyawan mengeluh tentang pekerjaan, atau saat organisasi kehilangan legitimasi dan tidak ada keinginan maju dari karyawan. Visi organisasi harus dirumuskan dengan jelas dan memenuhi beberapa kriteria, antara lain, visi;

1. Bukan fakta, tetapi visi berupa uraian ideal masa datang,
2. Menunjukkan arah keberhasilan,
3. Sebagai pengungkit inspirasi,
4. Menjadi penghubung saat ini dan masa datang,
5. Bersifat dinamis dan bisa berubah,
6. Bisa diukur dan cocok untuk masa datang.

Visi bersama bertujuan untuk lebih menjelaskan program organisasi dan melakukan perubahan demi keberhasilan masa datang. Dengan visi bersama anggota merasa terkoneksi dan terikat rasa kebersamaan. Disamping itu, visi bersama memandu anggota tentang bagian mana yang dipertahankan dan bagian mana yang harus diperbaiki. Jika tidak ada visi bersama, anggota tidak mengetahui harapan masa datang. Pertanyaanya, mengapa visi bersama *urgent*? Jawabanya; sebab visi bersama dapat memusatkan perhatian, memberi semangat dan kekuatan, menampung inspirasi, menumbuhkan kepercayaan, dan menjadi dasar keberhasilan masa datang.

Senge (1995) mengatakan ciri visi bersama, antara lain harus;

1. Mengilhami seluruh anggota organisasi. Visi harus memberi mimpi kebaikan kepada seluruh anggota, sehingga menjadi motivasi untuk mencapai kehidupan lebih baik di masa datang,
2. Jelas dan menantang tetapi realistik. Visi harus disusun dengan kata dan kalimat jelas, tidak ambigu, memotivasi anggota untuk maju, tetapi harus realistik, dapat dicapai, dan tidak *ngoyo woro*,
3. Berorientasi pada manusia. Visi dirumuskan untuk manusia sebagai anggota organisasi untuk mencapai cita-cita, bukan untuk hewan, tumbuhan, atau makhluk lain,
4. Bersifat jangka panjang tetapi tidak kaku. Visi bukan merupakan cita-cita jangka pendek, beda dengan misi dan tujuan, tetapi visi bisa berubah jika fokus orientasi organisasi berubah atau terjadi pembaharuan,
5. Menyatakan masa depan yang menjanjikan. Visi bersifat optimis, penuh semangat, dan memperlihatkan sesuatu yang menyenangkan di masa depan,
6. Mewujudkan kekuatan. Visi merupakan ungkapan hati dari seluruh anggota, sehingga menjadi perekat kebersamaan dan kekuatan besar untuk mewujudkan cita-cita organisasi,
7. Berorientasi pada perubahan. Visi disusun berdasarkan realita objektif dan pembaharuan, untuk itu visi harus dapat mengantisipasi segala bentuk perubahan yang akan terjadi,

8. Menjadi pedoman tetapi bukan aturan. Visi disusun untuk dijadikan pedoman bagi seluruh anggota dalam beraktivitas, sehingga terjadi kesatuan arah bergerak, tetapi visi bukan aturan karena melanggar visi tidak langsung mendapat hukuman,
9. Memberi arah dan fokus. Visi menuntun seluruh anggota berjalan menuju satu arah untuk mewujudkan cita-cita dan bekerja sesuai lingkup atau bidang kerja organisasi,
10. Singkat, sederhana, mudah diingat. Visi disusun dengan kata dan kalimat singkat, tegas, dan tidak berbeli-belit agar mudah dipahami dan diingat oleh seluruh anggota organisasi,
11. Tidak terikat waktu. Visi disusun tanpa menyertakan waktu, karena waktu sangat membatasi pergerakan organisasi, dan visi bisa berubah kapanpun bila terjadi sesuatu pada organisasi.

Rumusan visi menurut Edwin A Locke dan Gary P. Iatnam (dalam Modul Diklatpim II, 2008), yaitu;

1. Ringkas dan mudah dikomunikasikan, artinya kalimat tidak terlalu panjang, mudah dicerna, mudah diingat, dan mudah disampaikan kepada siapapun,
2. Jelas dan dapat dipahami setiap orang, maksudnya tidak menggunakan bahasa berbelit, berputar-putar, dan setiap orang dapat memahami dengan mudah,

3. Mewakili gagasan umum anggota dan tidak bersifat sesaat, berarti visi merupakan rangkuman visi individu anggota dan dapat diubah jika terjadi perubahan dan pembaharuan situasi,
4. Menantang dan memotivasi, visi harus memberikan tantangan kepada anggota untuk maju dan berkarya, sekaligus menjadi motivasi anggota untuk beraktivitas guna mencapai tujuan,
5. Berorientasi masa depan dan mengutamakan kepentingan organisasi, visi memberi harapan kepada anggota tentang orientasi masa depan yang akan dicapai dan tidak ada yang lebih utama kecuali untuk kepentingan organisasi,
6. Stabil atau tidak mudah berubah kecuali jika diperlukan dan menarik untuk dijalankan, artinya visi tidak bisa diubah dalam jangka waktu pendek, misal satu atau dua tahun, kecuali terjadi sesuatu yang mengubah kebijakan organisasi.

Syarat membangun visi menurut Marty Jacob (dalam Modul Diklatpim II, 2008), yaitu;

1. Setiap anggota dan pemimpin mengembangkan visi organisasi secara pribadi kemudian didiskusikan dan disambungkan,
2. Mendefinisikan dan merumuskan inti dan nilai organisasi,
3. Menyesuaikan visi bersama dengan inti dan nilai organisasi,
4. Membuat indikator kesuksesan visi,
5. *Sustainability*,
6. Berpikir apa yang dapat dikontribusikan,
7. Pemimpin memiliki hati pelayan,

8. Setiap anggota harus saling tenggang rasa.

Pimpinan yang mampu membetuk tim dan bekerjasama berdasarkan visi bersama, dijamin pekerjaan terlaksana dengan transparan dan harmonis. Pembelajaran perorangan belum bisa memastikan terbentuknya organisasi pembelajar, jika tidak didukung komitmen bersama. Anggota harus menyadari bahwa kebersamaan dan sinergi sangat sulit mencapai visi dan pemenuhan kepentingan anggota.

Membangun visi bersama belum tentu dapat mengurai masalah, tetapi dengan membangun visi bersama dapat mewujudkan situasi dan kondisi kebersamaan. Saat ini banyak muncul pemimpin dengan visi bersama dan berusaha mencapai komitmen serta fokus pada kesuksesan organisasi. Sayangnya, banyak anggota yang mempunyai pemikiran bahwa visi bersama adalah urusan pemimpin.

### **Makna Visi Bersama**

Visi bersama merupakan sarana menumbuhkan makna, karena pada dasarnya visi bersama memfokuskan pada pemahaman makna oleh anggota yang selama ini belum pernah dipelajari. Makna visi bersama adalah pemahaman tentang apa yang penting dan mengapa penting, untuk itu seluruh anggota harus memahami agar dapat menyampaikan gagasan atau hasil pemikiran secara efektif.

Visi memiliki makna besar bagi organisasi, seperti diuraikan dalam Modul Diklatpim II: Kajian Paradigma Mmembangun Organisasi Pembelajar (*Building Learning Organization*, 2008), yaitu;

1. Visi dapat menambah rasa kebersamaan dalam berorganisasi, baik secara perorangan dana tau kelompok,
  2. Visi memberi motivasi anggota untuk bergerak ke keberhasilan masa datang,
  3. Visi dapat mengurangi rasa takut gagal anggota, dan
  4. Visi menolak kebiasaan aman yang merugikan organisasi.
- Selain itu, menurut

Banyak kendala saat mengkompilasi visi pribadi ke visi bersama, kemudian dilanjutkan proses penyusunan visi baru untuk mengantisipasi perubahan. Hal ini disebabkan oleh ;

1. Perbedaan pola pikir dan tingkat pemikiran,
2. Faktor kepentingan, karena dengan perumusan visi baru mungkin setiap anggota mempunyai agenda kepentingan sendiri, sehingga kadang menimbulkan perpecahan,
3. Kondisi internal, ada kemungkinan terjadi perbedaan konsep diantara pimpinan, sistem tidak stabil, pemberdayaan anggota tidak tepat, kedisiplinan rendah, dan kinerja menurun,
4. Faktor eksternal tidak mendukung, misalnya; jaringan kerja belum terbentuk, mitra kerja belum *welcome*, dan performa organisasi belum meyakinkan mitra.

Contoh; penerapan visi bersama pada proses akreditasi suatu organisasi. Pada proses tersebut, semua bagian organisasi yang membawahi disiplin ilmu, jenis pekerjaan, dan tanggungjawab, berjalan bersama, satu suara, satu instruksi, dan satu tujuan untuk memberikan informasi tentang keberadaan organisasi dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

Senge (1995) mengatakan bahwa visi bersama (*shared vision*) adalah proses membangun komitmen kelompok dengan mengembangkan gambaran masa depan, prinsip, dan praktik terarah untuk mendapatkan keberhasilan. Membangun visi bersama dilakukan dengan perenungan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan kondisi saat ini untuk mendapatkan aspirasi baru guna merumuskan harapan masa datang.

Berbagi visi bukan berarti harus membajak visi orang lain, karena mengambil visi orang lain berarti menggantungkan nasib kita kepada orang lain. Visi menjadi hampa jika visi hanya berbentuk rangkaian kata yang disusun pemimpin tanpa proses dan tanpa melibatkan anggota. Fullan menyatakan bahwa kepemimpinan dan visi bersama merupakan komitmen untuk menyelesaikan masalah. Pembentukan visi secara kolektif adalah proses pendalaman, peningkatan kejelasan visi, antusiasme, komunikasi, dan komitmen. Seiring berjalannya waktu, anggota mencoba melakukan berbagai hal, kemudian timbul pertanyaan yang membuat anggota mencoba hal baru. Jika dilakukan

bersama-sama dan berulang kali, anggota menjadi lebih terampil, memiliki ide lebih jelas, lebih komitmen, dan lebih kuat.

### **Esensi, Prinsip, dan Praktik**

Oragnisasi selalu berusaha mencapai dan mewujudkan tujuan. Namun tujuan belum tentu tercapai jika tidak mendapat dukungan anggota yang terikat visi bersama. Untuk mewujudkan visi bersama perlu dipahami esensi, prinsip, dan bagaimana mempraktikkan. Mengetahui secara jelas esensi, prinsip, dan praktik *shared vision* guna membangun komitmen sangat penting. Implementasi praktik *shared vision* menggunakan kemampuan merumuskan gambaran masa datang untuk memperkuat komitmen dan peran serta anggota. Berikut gambar keterkaitan esensi, prinsip, dan praktik.

Gambar 2.  
*Esensi, Prinsip, dan Praktik Building Shared Vision*



## Visi Pribadi dan Visi Bersama

Menuliskan visi individu adalah langkah awal menyusun visi bersama, namun kadang hal ini jarang membuat visi bersama langsung menjadi hidup, karena visi bersama membutuhkan waktu dan proses interaksi dalam menggabungkan visi pribadi anggota. Visi pribadi (*personal vision*) adalah rencana individu karena impian yang menyenangkan di masa depan. Visi mengandung makna; melihat masa depan, gambaran masa depan yang diinginkan, mengarahkan ke masa depan, dan menetapkan tujuan (Modul Diklatpim II, 2008).

Bagaimana visi pribadi menentukan visi bersama? Untuk menjelaskan hal ini, kita analogkan, kalau kita memotong sebuah foto menjadi dua, berarti setiap potongan hanya merupakan bagian dari keseluruhan foto. Namun, jika kita memecah sebuah hologram, setiap bagian sekecil apapun menampilkan seluruh gambar secara utuh. Hal ini menunjukkan kesamaan, jika setiap anggota saling membagi visi bersama, setiap anggota akan melihat visi pribadi tercermin dalam visi bersama.

Visi berkualitas yaitu visi yang mudah dipahami, menghubungkan saat ini dengan masa datang, menjelaskan arah dan target tujuan dan arah organisasi, serta berisi rumor kritical tentang perubahan. Visi harus ambisius dan atraktif agar menumbuhkan ilham dan menciptakan tantangan. Visi dipadukan dengan misi, nilai, dan tujuan menjadi identitas organisasi.

Perpaduan memunculkan keunikan dan menentukan keinginan masa depan dengan nilai sebagai pemandu. Organisasi tanpa visi tidak punya inspirasi, jika visi tidak diterjemahkan menjadi misi menjadi tidak realistis, misi tidak mengandung nilai membuat *kredo*.

Visi tidak hanya berfungsi pada awal kegiatan, namun berlaku sepanjang organisasi beroperasi. Visi berfungsi membentuk perilaku sumber daya manusia organisasi untuk mewujudkan hari esok lebih menyenangkan dan meningkatkan taraf kehidupan (Modul Diklatpim II, 2008). Kelemahan visi adalah tidak bisa memastikan komitmen anggota melalui penelusuran bakat, kemampuan, dan sumber daya. Membangun visi bersama dengan cara;

1. Organisasi harus memiliki tujuan (*destiny*) untuk menunjukkan alasan berdiri organisasi,
2. Memahami tujuan organisasi,
3. Visi diturunkan menjadi tujuan (nyata), berkekuatan unik dan menjadi milik bersama, serta mencerminkan tujuan organisasi,
4. Visi harus memunculkan gagasan sebagai pedoman organisasi,
5. Menjadikan visi sebagai guiding ideas.

Visi dapat hilang sebelum berkembang karena kendala;

1. target tidak berdasarkan analisis realita,
2. banyak visi negatif yang mengganggu kehidupan organisasi, dan
3. visi negatif mengalihkan energi dan fokus organisasi, membuat orang tidak peduli, dan bersifat sementara.

### **Proses Membangun Visi Bersama**

Pembentukan visi bersama dimulai dari analisis internal dan eksternal lingkungan sekitar. Analisis lingkungan sekitar dilakukan dengan menggunakan *strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis* (SWOT). Identifikasi siapa pelanggan, siapa mitra kerja, dan instansi mana yang bisa menjalin kerja sama, kemudian mencermati apa harapan dan prioritas kebutuhan mereka.

Proses pembentukan visi harus bersifat terbuka dengan menghimpun semua saran, masukan, dan pendapat, kemudian diidentifikasi, diolah, dan dirumuskan bersama. Perumusan visi mengikutsertakan pihak internal dan eksternal agar dapat mewakili kebutuhan semua pihak dengan mempertimbangkan realita saat ini dan tantangan masa depan. Jangan sampai visi hanya menjadi slogan kosong, tidak bermakna, dan tidak bermanfaat.

Visi bersama dirumuskan secara bertahap, tidak bisa sekali jadi, dan tidak bisa instan. Tahapan membangun visi bersama harus menggambarkan perkembangan dan menunjukkan

peningkatan kemampuan. Konsep lima tahap Peter Senge dalam membangun visi bersama, yaitu; *telling, selling, testing, consulting, and co-creating*.

1. Mengatakan (*Telling*)

Tahap mengatakan, pemimpin sudah menyusun visi dan mengatakan kepada anggota secara langsung dengan harapan anggota mengikuti. Pemimpin mengatakan bagian mana yang dapat diubah dan bagian mana yang tidak dapat diubah. Sekitar 25% dapat memahami visi tersebut, sehingga hanya sebagian kecil yang berkomitmen.

2. Menjual (*Selling*)

Tahap menjual, pemimpin merumuskan visi kemudian menawarkan kepada anggota dan meminta kesediaan anggota menerima visi. Pemimpin menampung masukan dari anggota sebagai bahan menyempurnakan visi, sayangnya pada tahap ini, anggota menerima visi tetapi banyak penolakan.

3. Menguji (*Testing*)

Tahap menguji, pemimpin mempunyai beberapa konsep visi, kemudian ingin menguji konsep mana yang disetujui anggota. Penyampaian visi dilakukan secara terbuka dan detail, untuk mengukur keterterimaan konsep visi mana yang disetujui menggunakan tes. Kekurangan tahap menguji adalah merepotkan anggota dengan tes dan sulit mengukur visi dengan tes.

4. Konsultasi (*Consulting*)

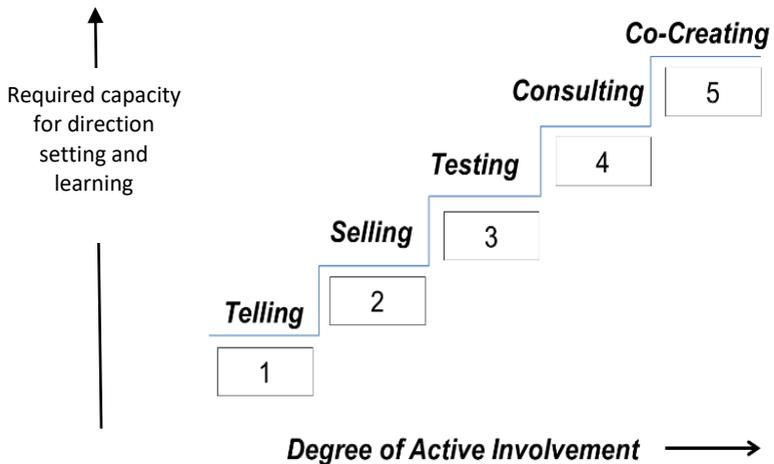
Tahap konsultasi, pemimpin merumuskan visi kemudian mendiskusikan atau mengkonsultasikan dengan anggota dengan harapan mendapat saran, gagasan, dan koreksi sebagai bahan penyelesaian penyusunan visi.

5. Penetapan Bersama (*Co-creating*)

Pemimpin dan anggota duduk bersama, bertukar pikiran, menggali masukan dan gagasan, mengkompilasi dan menganalisis untuk mendapatkan kesepakatan dalam merumuskan visi. Proses ini membutuhkan waktu sangat lama.

Proses membangun visi bersama dapat dibuat tahapan sebagai berikut.

Gambar 3.  
Lima Tahap Membangun Visi bersama



Gambar di atas menunjukkan bahwa semakin ke kiri ketergantungan kepada pemimpin semakin tinggi, yaitu pada posisi *telling* dan pemimpin menuju ke arah otoriter. Semakin ke kanan, semakin besar keikutsertaan anggota dalam membangun visi bersama dan pemimpin cenderung demokratis. Pada organisasi non-formal, proses pembentukan visi bersama lebih kecil hambatan dibanding organisasi formal.

Jika pemimpin mendaki dari tahap *telling* ke *co-creating*, setiap tahap menambah pengetahuan dan mempertajam kemampuan dalam mendengarkan aspirasi anggota.

Tabel 7.  
Matrik Lima Tahap Membangun Visi bersama

Tahapan	Uraian Tahapan	Cara Penyampaian	Limitasi
Tahap 1 Mengatakan ( <i>Telling</i> ).	Pemimpin merumuskan visi, anggota mengikuti.	Sosialisasi langsung, Menjelaskan yang dapat diubah dan tidak dapat diubah.	25% anggota memahami. Anggota mengikuti tetapi sedikit yang komitmen.
Tahap 2 Menjual ( <i>Selling</i> ).	Pemimpin menyusun visi yang baik, Menawarkan gagasan tetapi perlu persetujuan anggota.	Sosialisasi terbuka, pemimpin menerima masukan, Memupuk relasi pelanggan dan anggota. Berawal dari kami atau saya ke kita.	Anggota mengatakan; akan mencoba. Jika anggota tidak menerima visi pemimpin, kembalilah ke tahap 1 atau teruskan ke tahap 3, atau ke tahap 4.
Tahap 3 Menguji ( <i>Testing</i> ).	Pemimpin memiliki beberapa	Berikan informasi secara detail.	Sulit mengharapkan gagasan melalui tes.

	konsep visi tetapi ingin mengetahui reaksi anggota sebelum melanjutkan.	Buat tes. Berikan jaminan privasi. Buat kuesioner dan wawancara. Lakukan tes mengenai motivasi, kegunaan, dan kemampuan.	
Tahap 4 Konsultasi ( <i>Consulting</i> ).	Pemimpin menyusun visi dan minta masukan sebelum melanjutkan.	Kumpulkan informasi. Hindari penyalahgunaan pesan. Kumpulkan dan sebarkan hasil masukan.	Kadang terselip kepentingan terselubung ( <i>tacit</i> ) terhadap tujuan proses menciptakan visi pemimpin.
Tahap 5 Penetapan Bersama ( <i>Co-Creating</i> ).	Pemimpin dan anggota berkolaborasi menciptakan visi bersama.	Mulai dengan visi pribadi. Upayakan kemitraan bukan persetujuan. Dorong saling tergantung dalam tim, hindari <i>sampling</i> . Pertimbangkan menggunakan visi sementara. Fokuskan dialog, tidak hanya pernyataan visi.	Membutuhkan waktu lama.

## Strategi Membangun Visi Bersama.

Visi bersama adalah tentang bagaimana membangun komitmen didalam sebuah kelompok dengan mengembangkan pandangan bersama terhadap masa depan, prinsip, dan acuan praktis untuk mengarahkan kepada tujuan yang ingin dicapai. Disiplin membangun visi bersama merupakan proses yang tidak pernah berakhir dimana individu dalam organisasi saling mengemukakan ide, visi, tujuan, keinginan, nilai, apa yang mereka kerjakan, dan bagaimana mencapai tujuan bersama. Sebuah tim

yang memiliki visi bersama akan berjalan selaras menuju tujuan yang sama (Modul Diklatpim II, 2008).

Pemimpin organisasi memegang peran penting dalam membangun interaksi dalam organisasi, melalui interaksi yang baik, pemimpin dapat menyampaikan visi ke anggota. Pemimpin harus pintar mencari kesempatan mensosialisasikan visi, memahami, dan mendorong secara intens untuk menginternalisasika visi ke hati anggota. Prioritas strategis dari penyampaian visi adalah menebalkan komitmen pegawai, karena dengan memahami visi organisasi secara mendalam semakin meningkatkan kepercayaan dan keberhasilan masa datang.

Martin Luther Jr, melukiskan “saya bermimpi, kami membicarakan seorang pemimpin pada satu titik sejarah dan mencatat bahwa pidatonya tidak satu katapun tentang keadaan saat ini, tetapi melukiskan gambaran masa depan yang akan datang. Ini adalah menepuk cita – cita yang dalam “. Kombinasi antara berfikir aspiratif tentang dimana kita ingin berada dan kemudian secara taktik tentang bagaimana mencapai, menolong mengkristalisasikan visi pada organisasi. Visi tersebut membimbing kita mencapai yang kita inginkan.

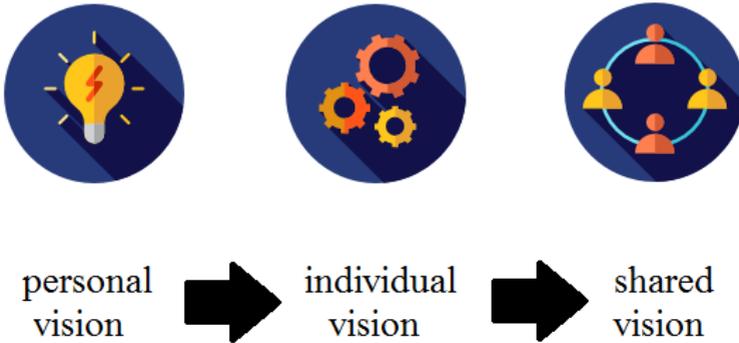
Senge (1990) mengatakan *shared vision* adalah satu dari empat disiplin untuk membangun organisasi pembelajar. *Shared vision* bukan suatu ide, tetapi lebih dari kekuatan hati manusia menghasilkan kekuatan dan menggerakkan individu untuk

mencapai tujuan. *Shared vision* adalah membangun suatu rasa sehingga mempunyai komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran bersama tentang masa depan, dan prinsip serta praktik penuntun untuk mencapai masa depan

Visi bersama adalah suatu cara untuk bersama-sama mencapai tujuan. Bermula dari visi pribadi kemudian berproses menjadi visi bersama adalah proses pembelajaran dengan cara adaptif dan generatif. Dengan terbentuknya antusiasme, semakin banyak orang membicarakan visi, keberagaman pandangan akan semakin meningkat, mengarahkan orang mengekspresikan visi secara potensial. Bila orang lain tidak mengizinkan perbedaan diekspresikan, polarisasi akan semakin meningkat sehingga menurunkan kejelasan visi bersama dan membatasi pertumbuhan antusiasme (Senge, 1990).

Proses membangun visi bersama atau *shared vision* beraneka ragam. Alur proses membangun visi bersama di bawah dapat dijadikan referensi.

Gambar 4.  
Proses *Shared Vision*



Gambar di atas menunjukkan tiga tahap proses membangun visi bersama.

1. *Personal Vision*

Visi pertama kali muncul atau dirumuskan setiap pribadi anggota, kemudian diidentifikasi secara pribadi,

2. *Individual Vision,*

Visi pribadi diformulasikan, kemudian diujicoba atau dipraktikkan dan ditelusuri teori pendukung, dianalisis kelebihan dan kelemahan visi tersebut, kemudian dirumuskan visi bersama,

3. *Shared Vision,*

Hasil analisis visi individu, digunakan untuk menyusun visi bersama, setelah itu visi bersama dibagikan kepada anggota organisasi untuk dipahami, dikoreksi, dan dikaji. Hasil proses

pemahaman dan uji coba, dijadikan dokumen, tentang disetujui, disahkan atau tidak tergantung makna dan ciri visi berdasarkan kronologis pembahasan.

### **Keuntungan Visi bersama**

Visi bersama memegang peran pada pembelajaran organisasi karena sebagai acuan dalam meningkatkan pengetahuan. Visi bersama memandu penentuan pengetahuan apa yang harus ditingkatkan, cara memperoleh pengetahuan, dan diseminasi. Contoh; jika fokus visi bersama tentang ekonomi kreatif, maka pemimpin dan anggota harus meningkatkan pengetahuan kreativitas dan mengembangkan produk kreatif. Visi bersama membatasi pengetahuan yang dapat ditingkatkan, sehingga anggota fokus dan tidak akan belajar materi yang tidak sesuai dengan visi. Dengan memahami visi bersama, belajar pengetahuan yang relevan, dan fokus pada substansi maka inefisiensi dana, tenaga dan fasilitas dapat dihindari. Setiap aktivitas belum tentu sesuai target, tetapi dengan visi bersama dapat disatukan arah, sehingga kesalahan target dapat dieliminir sekecil mungkin. Keuntungan lain dari visi bersama adalah, dengan memahami secara baik visi bersama, maka kontrol aktivitas organisasi lebih ringan, karena visi bersama sudah menekankan komitmen dan konsistensi anggota.

## **Tanda Dibutuhkan Visi Baru**

Visi bersama bisa berubah sesuai kebutuhan organisasi, jika terjadi perubahan prinsip, atau perubahan akibat tuntutan zaman. Kenali tanda-tanda di bawah untuk memastikan apakah visi bersama perlu diubah.

1. Apakah ada tanda-tanda kebingungan tentang tujuan?  
Misalnya; apakah sering terjadi perbedaan pendapat di kalangan orang kunci organisasi tentang pelanggan? pelanggan mana yang dapat prioritas? teknologi mana yang paling penting digunakan? atau dimana letak peluang dan ancaman?
2. Apakah anggota organisasi mengeluh?  
Apakah anggota mengeluh mengenai tantangan yang tidak memadai atau anggota tidak menyenangi pekerjaan lagi? apakah mereka pesimis tentang masa depan? atau anggota bersikap sinis terhadap kondisi sekarang?
3. Apakah organisasi kehilangan legitimasi?  
Apakah organisasi kehilangan posisi pasar atau reputasi inovasi? apakah muncul pesaing baru yang lebih baik? apakah terjadi penurunan pelanggan atau mitra kerja?
4. Apakah organisasi tidak seirama dengan lingkungan?  
Apakah mitra luar, direktur, pelanggan, atau investor sering mengatakan bahwa organisasi telah menyimpang atau tidak mengikuti perkembangan teknologi atau sosial ekonomi?
5. Apakah ada tanda-tanda penurunan kebanggaan organisasi?

Apakah beberapa anggota hanya ingin mendapatkan gaji tanpa memiliki komitmen dan kebanggaan terhadap organisasi?

6. Apakah ada penolakan anggota?

Apakah ada penolakan berlebihan dari anggota terhadap pekerjaan, tidak mau bertanggung jawab, atau sulit menerima perubahan dan pembaharuan?

7. Apakah tidak ada keinginan anggota untuk maju?

Apakah hasrat anggota untuk maju memudar atau hilang? anggota sulit ditingkatkan? anggota merasa suram masa depan?

8. Apakah ada kasak-kusuk?

Apakah ada kasak-kusuk dari mulut ke mulut tentang isu negatif, tidak percaya pada pemimpin, dan masalah lain yang berpotensi menghambat aktivitas organisasi?

Jika pemimpin organisasi mendapati atau melihat beberapa tanda di atas, harusnya waspada dan segera bergerak cepat untuk mengantisipasi masalah, mencari solusi, dan memperbaiki situasi. Kemungkinan *sense of direction* sekarang ini tidak dikomunikasikan dengan baik atau tidak dipahami anggota, atau visi itu sendiri sudah tidak *persuasive* lagi atau tidak memberi inspirasi bagi anggota.

## Contoh Visi

1. Rumah sakit St. Vincent (Negara bagian Victoria, Australia)

SVH = B (3V+5A=10/10W)G

SVH = St. Vincent Hospital

B = *The Best*

V = Victoria

A = Australia

W = *World*

G = God

3, 5, 10 = 3 years, 5 years, 10 years.

Maksudnya:

St. Vincent Hospital menjadi rumah sakit terbaik;  
dalam waktu 3 tahun di Negara bagian Victoria,  
dalam waktu 5 tahun di Australia,  
dalam waktu 10 tahun terbaik di dunia,  
atas kehendak Tuhan.

2. Indosat

- *Global Player*
- *Market Leader*
- *Worldclass Operator*

3. Sekolah Amerika

- *Better and more accountable school*
- *A New generation of American School*
- *A nation of student continuing to learn throught lives*
- *Communities where learning can happen*

4. Malaysia

*By the year 2020, Malaysia can be united, confident society, strengthened by strong moral and ethical values. A society that democratic, liberal, tolerant and caring, just and equitable and prosperous, with an economy that is competitive, dynamic robust and resilient. The Malaysia born today must be in last generation of our citizens living in country by the year 2020. A nation mature in all dimensions; economic, political, social, spiritual, psychological and cultural.*

5. Indonesia (2004-2009).

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju dan sejahtera, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja tinggi serta disiplin.

## Daftar Pustaka

- Agustian, A., G., (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*, Jakarta: Arga Wijaya Persada.
- Ardana, K., Mujiati, N., W., dan Sriathi, A., A., A. (2008). *Prilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bernard, M., B., and Stogdill, R., M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, New York: The Free Press.
- Covey, R., S. (1991). *Principle-Centered Leadership*, New York: RosettaBooks LLC.
- Fazeri, A. (2016). Artikel: Lama Gaya Umar Bin Khattab dalam Memimpin. Hidayah.Com. 2016/05/06.
- Goleman, D. (2000). *Kecerdasan Emosi: Mengapa Emotional Intelligence Lebih Tinggi Daripada IQ*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2004). *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hafidhudin, D., dan Tanjung, H. (2003). *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Hersey, P. and Blanchard, K., H. (1969). Life cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*, 23 (5).
- Ibrahim, A. (2006). *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Rajawali Press.
- Indrawijaya, A., I., dan Suprpti, W. (2001). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Irawan, A. (2018). Sosrokartono: Novel Biografi R. M. P. Sosrokartono Guru Besar Sukarno, Tangerang: Imania
- JpnMuslim (2014). *Kumpulan Hadist Shahih Bukhari*, Opensource.

- Ketetapan MPR Nomor IV/MPR/1978 tahun 1978 tentang Garis-garis Besar Haluan Negara.
- Kimbrough, R., B., and Burket, C., W. (1990). *The Principalship: Concepts and Practice*, Michigan: Prentice Hall.
- Koentjaraningrat (1984). *Kebudayaan Jawa*, Penerbit: Balai Pustaka.
- Kouzes, J., M., and Posner, B., Z. (2007). *The Leadership Challenge*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Lembaga Administrasi Negara (2008). *Modul Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Kajian Paradigma; Membangun Organisasi Pembelajar (Building Learning Organization)*. Jakarta: Kedepatian Bidang Diklat SPIMNAS.
- Moedjanto, G. (1986). *The Concept of Power in Javanese Culture*, Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Mulyasa (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Pradiansyah, A. (2004). *You are a Leader*, Jakarta: Gramedia.
- Purwanto, N. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pratiwi, W., M., dkk. (2021) *Ensiklopedia Sahabat Rosulullah*.
- Reddin, W., J. (1970). *Managerial Effectiveness*, Michigan: McGraw-Hill.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Currency Doubleday.

- Senge, P. (1995) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Goals for Building Learning Organization*. London: Nicholas Bafaley Publishing.
- Siagian, S., P. (2003). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta; Rineka Cipta.
- Supriyadi, G., Suradji, dan Suganda, D. (2001). *Kepemimpinan dalam Keberagaman Budaya*, Jakarta: LAN
- Suratno, P. (2006). *Sang Pemimpin Menurut Hasta Brata, Wulang Reh, Tripama, Dasa Darma Raja*. Penerbit: Tiara Wacana.
- Terry, G., R. (2019). *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, M. (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali.
- Tim, (2008). *Ensiklopedi Islam*, Penerbit: Ichtiar Baru Van Hoeve.
- Wiryopranoto, S., Herlina, N., Marihandono, D., dan Tangkilisan, Y., B. (2017). *Ki Hajar Dewantara: Pemikiran dan Perjuangannya*, Jakarta: Kemdikbud.
- Yasasusastra, J., S(?). *8 Unsur Alam Simbol Kepemimpinan*, Penerbit: Pustaka Baru Press.
- Yuki, G. (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Penerbit: Prentise-Hall Inc.
- Zohar, D., dan Marshall, I. (2007). *SQ (Kecerdasan Spiritual)*, Bandung: PT Mizan Pustaka.



## **BIODATA PENULIS**

Penulis lahir pada tanggal; 02 Pebruari 1961 di Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Saat ini menjadi dosen di Program Pascasarjana Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta.

Riwayat Pendidikan; Program Sarjana Pendidikan Teknik Mesin tahun 1984 di IKIP Negeri Yogyakarta, Program Magister Pendidikan Teknologi dan Kejuruan tahun 2001 di Universitas Negeri Yogyakarta, Program Doktor Pendidikan Teknologi dan Kejuruan tahun 2010. Penulis juga menyelesaikan Program Master Pendidikan tahun 1989 di Humber College Ontario, Canada. Diklat yang pernah diikuti, Diklat dalam negeri; Diklat Widyaiswara, Diklat Pimpinan Eselon IV, Diklat Pimpinan Eselon III, dan Diklat Pimpinan Eselon II. Diklat luar negeri; Diklat fungsional dan manajemen di Canada, Austria, Jerman, Perancis, Philipina, Malaysia, Singapura.

Riwayat Pekerjaan; Guru tahun 1984-1990, Widyaiswara tahun 1995-2004, Birokrat atau Pejabat Struktural tahun 2004-2016, Dosen tahun 2017-sekarang. Disamping itu pernah menjadi Tim Pengembang Kurikulum SMK Tingkat Nasional, Tim Penulis Buku Ketrampilan SMA-LB Tingkat Nasional, Konsultan Bidang Pendidikan Vokasi di Direktorat PKLK, Narasumber Pendidikan Vokasi dan Pengembang Keterampilan Pilihan untuk SMP-LB dan SMA-LB.

Prestasi; mendapat beberapa penghargaan dari Kemdikbud, dari Atase Pendidikan dan Kebudayaan Jerman, Piagam Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya 20 Tahun dari Presiden Republik Indonesia Susilo Bambang Yudhoyono.