

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
LEADER AND MANAGER



Dosen Pengampu:
Dr. Edhy Susatya

Progran Pascasarja
Universitas Ahmad Dahlan

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)

Waktu kecil, saya pendukung revolusi dan saya sering berdoa, *“Tuhan, beri saya energi guna memperbaiki dunia.”* Sewaktu saya remaja dan tidak dapat 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 dapat berdoa, *“Ya Tuhan, beri saya petunjuk guna memperbaiki diri.”*

—Kisah seorang sufi

Manusia adalah pemimpin

Konon, di suatu waktu, di perbatasan kota Berlin, Frederick Agung berjumpa dengan seorang laki-laki berusia lanjut yang berjalan sendirian.

Dia bertanya, "Siapakah kamu, kek?"

Kakek itu menjawab dengan tegas, "Aku adalah raja."

"Raja?" ulang Frederick sembari tersenyum. Dia tidak melihat siapa pun di sekeliling mereka. Tidak pula ada bangunan apa pun, hanya hamparan tanah luas. "Di mana pengawalmu dan di kerajaan mana kamu memerintah?"

"Saya memerintah diri sendiri dan tidak perlu pengawal," jawab kakek tua itu dengan mantap. (Pradiansyah, 2004)

Bagaimana jika Anda ditanya, apakah Anda seorang *leader*? Apa jawaban Anda? *Leader* di sini diartikan pemimpin. Secara garis besar, terdapat dua golongan yang menjawab pertanyaan tersebut. Golongan *pertama* menjawab dengan malu-malu, "saya bukan pemimpin, saya hanya rakyat biasa." Jawaban seperti ini mengungkapkan ketidakberdayaan, rasa rendah diri, dan pesimistis. Ketiga unsur tersebut bukan merupakan karakter seorang pemimpin. Golongan kedua menjawab tegas, *confidence*, dan optimis, "saya adalah pemimpin." Ketiga sifat itu merupakan unsur pemimpin profesional. Berdasarkan jawaban di atas dan didukung berbagai penelitian, seseorang dapat dideteksi dari awal wawancara, berkarakter pemimpin atau tidak.

Pandangan umum mengatakan bahwa manusia dilahirkan dalam kondisi fitrah: mempunyai kesempatan

dan peluang sama untuk menjadi pemimpin, tetapi kepemimpinan itu harus dipertanggungjawabkan di kemudian hari. Erich Fomm (dalam Modul Diklatpim II, 2008) mengatakan bahwa manusia sejak lahir diberi kebebasan, dan bersama dengan kebebasan itu muncul tanggung jawab yang menunjukkan manusia sebagai seorang pemimpin, paling tidak pemimpin dirinya sendiri.

Pemimpin adalah manusia pilihan, memiliki kelebihan spiritual, kompetensi intelektual, *confidence* (percaya diri), dan pengendalian diri. Pemimpin harus mempunyai:

1. *Self understanding*, yaitu pemahaman diri sebagai kunci sukses untuk mengatasi masalah emosi spiritual. Memahami diri sendiri untuk menjadi pemimpin sering disebut kecerdasan spiritual (*spiritual quotient, SQ*).
2. *Self awareness*, yaitu kesadaran diri atau *melek* emosi untuk mengukur kemampuan diri sendiri. Kesadaran diri sering disebut kecerdasan emosional (*emotional quotient, EQ*) atau *emotional literacy*.
3. *Self control*, yaitu pengendalian diri atau kemampuan menahan, menguasai, dan mengendalikan diri untuk memperoleh konsekuensi positif (Indrawijaya dan Suprpti, 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. Siapa pun Anda, di mana pun Anda, dan apa pun jabatan Anda, Anda adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi diri Anda sendiri. Jangan ragu dan jadikan itu 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 antaranggota 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 di antaranya menjadi pemimpin* (HR Abu Dawud). Dalam kehidupan manusia, arti dan fungsi pemimpin sangat beragam, tergantung sudut pandang, tinjauan tugas, kebutuhan, dan tanggung jawabnya.

Secara umum, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai sifat dan karakter kepemimpinan *personality* (kepribadian) atau *authority* (wibawa). Pemimpin harus mempunyai kepribadian yang menonjol dibandingkan

orang lain dan menjadi daya tarik bagi pengikut. 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 diukur 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.

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 menghentikan atau melanjutkan perang. Jika komandan perang tewas oleh musuh, maka pasukan pasti tercerai berantakan dan perang usai. Demikian juga, jika raja sebagai pemimpin kerajaan terbunuh, berarti kerajaan sudah berakhir akibat ketiadaan pemimpin.

Di zaman modern, pemimpin menjadi penentu keberhasilan. Jika pemimpin atau kepala keluarga jika tidak dapat mengatur keharmonisan, suasana rumah

menjadi kacau, tegang, tidak nyaman, saling menyalahkan, dan berantakan. Jika kepala pemerintahan bertindak arogan, tidak mau menerima kritik, mau menang sendiri, dan mementingkan kelompoknya, maka masyarakat dan rakyat akan menggugat. Bila pemuka agama sebagai pemimpin spiritual tidak jernih dalam mengajarkan agama dan memimpin umat, maka muncul kefanatikan pengikut.

Secara umum, pemimpin harus mampu mendidik, mengendalikan, memberdayakan, dan mengoptimalkan potensi bawahan. Pemimpin dituntut untuk meningkatkan kompetensi dan menjaga moral, sehingga dapat menjadi teladan bagi pengikutnya. Di samping itu, pemimpin bertugas untuk membina bawahan, memompa motivasi, meningkatkan produktivitas, menanamkan tanggung jawab, dan mengarahkan efektivitas kerja.

1. Definisi *Leader*

Bila diterjemahkan, *leader* berarti pemimpin. Pemimpin merupakan pribadi yang mempunyai kemampuan lebih pada suatu aspek tertentu, sehingga 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.

Pandangan umum menyatakan bahwa, pemimpin berupaya memengaruhi persepsi dan pola pikir seseorang agar dapat diajak bekerja 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. Di samping itu, pemimpin harus pantas dan cocok menjadi panutan bagi bawahan.

Menjadi pemimpin yang dijadikan 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 berdaya guna. 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 memperoleh informasi individu dengan mendengarkan sewaktu mereka berbicara, mengamati perilaku sewaktu berinteraksi, dan membaca catatan individu anggota. Di samping itu, pemimpin harus mampu mengenali hasrat anggota melalui

pengamatan kedisiplinan, kerajinan, tekad, dan keyakinan.

2. Kedudukan dan Karakter *Leader*

Seorang wali juga merupakan seorang pemimpin yang kualitas kepemimpinannya 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. Sementara itu, mengayomi merupakan perwujudan sikap pemimpin dalam menjaga keselamatan pengikutnya. Dengan 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 dipimpinya. Hal ini berimplikasi pada prestasi kerja yang akan dicapai. Contohnya, pemimpin perusahaan telekomunikasi harus memiliki kapasitas dan pengetahuan tentang telekomunikasi serta situasi lapangan, karena ia dituntut bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan maksimal.

b. Dihormati bawahan

Bermodalkan kemampuan lebih dari 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 dalam 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. 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 mempertanggungjawabkan 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 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. Komunikasi pemimpin dengan pegawai tidak sebatas pada persoalan pekerjaan, melainkan termasuk melalui kegiatan sosial, seperti

berkumpul dan mengobrol dengan pegawai, sehingga terjadi komunikasi efektif dan baik antara mereka.

Pemimpin adalah pemberi informasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin dapat menjalin hubungan lebih dalam dengan pimpinan dan pegawai sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses, frekuensi, komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim, dan komitmen. Teori *partnership building* menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus bekerja sama 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 cara seseorang bertindak, tetapi tidak menjelaskan kedudukan atau identitas orang tersebut. Seseorang yang berpikir dan menilai sejumlah pemimpin secara pribadi dapat menentukan gaya memimpin yang mereka terapkan, misalnya mereka memimpin seperti guru yang mendikte siswa, seperti seorang konduktor orkestra, atau seperti wasit pada permainan sepakbola.

Seseorang cenderung menilai dan menggolongkan pemimpin berdasarkan cara pandang dan caranya memimpin. Pendapat satu penilai pasti berbeda dari penilai lain dalam menentukan gaya memimpin

seseorang. Gaya memimpin seseorang dapat dilihat dari ekspresi dan implementasi kepemimpinan, cara memperlakukan pegawai, dan pengamatan pihak luar. Kepemimpinan tergantung pada kewibawaan dan cara memotivasi diri pegawai, kolega, dan pimpinan unit.

Lima gaya kepemimpinan *leader* ialah birokratis, permisif, *laissez-faire*, partisipatif, dan otokratis (Modul Diklatpim II, 2008).

a. Birokratis

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

b. Permisif

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan permisif 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 apa pun tanpa disuruh atasan. Pemimpin otokratis merasa menjadi 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 yang melaksanakan tugas berdasarkan kedudukan atau jabatan. Pimpinan

menggunakan peraturan untuk menyuruh orang lain melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan organisasi. Pegawai takut kepada pimpinan karena dengan kekuasaan yang dimilikinya, 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 *autocratic leader* dengan anggapan bahwa bawahan adalah untuk atasan. Tugas pimpinan berhubungan dengan penentu kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga pimpinan wajib memiliki keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis (Indrawijaya dan Suprapti, 2001).

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

Pimpinan pada lembaga pendidikan adalah orang yang melaksanakan dan menyelenggarakan pendidikan. Contohnya ialah kepala sekolah sebagai pimpinan.

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 atau pun 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 memengaruhi peningkatan kualitas mutu pendidikan. Guru berperan penting dalam transfer pengetahuan, keterampilan, dan karakter ke siswa. Oleh

karena itu, terciptanya tamatan berkualitas merupakan tugas dan tanggung jawab guru. Profesionalisme guru dibentuk melalui beberapa upaya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi. Guru sebagai penyelenggara pendidikan memiliki kewajiban berikut.

a. Pimpinan lembaga pendidikan bertindak menjadi guru dengan tugas:

- 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,
- 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,
- 4) mendisiplinkan pegawai dalam melaksanakan tugas,

c. Supervisor atau pengawas bertugas:

- 1) mengawasi dan menilai kinerja staf,
- 2) melakukan *monitoring* kinerja,
- 3) mengembangkan kompetensi guru,

- 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 antaranggota,
 - 3) melancarkan sistem informasi,
 - 4) menyelesaikan masalah dengan bijak,
 - 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,
 - 4) menjaga kenyamanan lingkungan dan ruang kelas.
- f. Koordinator kerja sama sekolah dengan masyarakat, dengan tugas:
- 1) membentuk badan kerja sama dengan masyarakat,
 - 2) mengelola dukungan masyarakat,
 - 3) melaksanakan kerja sama dengan masyarakat,
 - 4) melakukan survei untuk menampung aspirasi masyarakat.

2. Fungsi *Manager* Pendidikan

- a. Fungsi struktural: menetapkan struktur organisasi dan kepegawaian, terutama penempatan personal, material, pekerjaan, dan mengelola ide pegawai.

- b. Fungsi *relationship*: mencari dan menjalin kerja sama dengan instansi luar dengan memperjelas tugas, hak, dan tanggung jawab,
- c. Fungsi integritas: memastikan dan menjamin kedisiplinan, kejujuran, komitmen, dan kebersamaan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kegiatan lembaga.

Fungsi utama organisasi dicirikan dengan beberapa hal berikut ini:

1. Tujuan organisasi jelas,
2. Pegawai mengetahui tujuan organisasi,
3. Kesatuan arah,
4. Kesatuan perintah,
5. Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab,
6. Pembagian tugas sesuai kemampuan pegawai,
7. Jaminan keamanan bekerja,
8. Pengarahan dan pembinaan,
9. Pemahaman pegawai tentang organisasi,
10. Penghargaan pegawai berprestasi,
11. 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 memengaruhi 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. Sementara itu, pimpinan cenderung memanfaatkan jabatan dan pekerjaan sebagai sarana untuk memengaruhi pegawai. Dalam kebutuhan organisasi, pemimpin dan pimpinan sama-sama berperan untuk mencapai tujuan, tetapi kontribusinya berbeda. Untuk itu, pemimpin dan pimpinan membutuhkan personil 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, tetapi kadang-kadang beberapa pimpinan tidak memimpin dan pemimpin tidak mengelola. Pemimpin

adalah pemberi; inspirasi, inovasi, semangat, bersifat; fleksibel, berani, independen, dan memiliki kreativitas. Di sisi lain, pimpinan memiliki wibawa, tempat konsultasi, menstabilkan, analitis, rasional, tekun, dan 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. Sementara itu, pimpinan fokus pada struktur, alat, dan proses kerja. Namun demikian, keduanya juga terlibat dalam kerja profesional, sosial, dan komunikasi. Pemimpin menjadi komunikator yang baik karena dia menghabiskan lebih banyak waktu dengan pengikut mereka. Selain itu, pemimpin menyadari pengikutnya adalah kekuatan dalam organisasi dan ia pun mengetahui kelemahan mereka, sehingga dapat mengetahui cara memotivasi mereka. Pemimpin bekerja untuk mempersiapkan organisasi 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 memengaruhi 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 sukses bekerja sebagai pemimpin.

Perhatikan dan pahami kalimat pernyataan Champman (1991) dalam Modul Diklatpim II berikut.

“You can be an excellent manager without becoming an excellent leader, but you cannot be an excellent leader without becoming a good manager.” (Anda dapat menjadi pimpinan terbaik tanpa menjadi pemimpin yang baik, tetapi Anda tidak dapat menjadi pemimpin terbaik tanpa menjadi pimpinan yang baik.)

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

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

<i>Leader</i> (Pemimpin)	<i>Manager</i> (Pimpinan)
a. Dari hati manusia paling dalam	a. Berdasarkan kekuasaan
b. Pengaruh dari dalam	b. Pengaruh dari luar
c. Cenderung ke proses atau cara	c. Cenderung ke efisiensi
d. Tidak berhubungan dengan kedudukan, posisi, dan jabatan,	d. Berhubungan dengan kedudukan, posisi, dan jabatan
e. Berkaitan dengan tindakan dan hal yang dilakukan.	e. Berkaitan dengan aturan, proses, dan sistem.

Tabel 2. Perbedaan *Leader* (Pemimpin) dan *Manager* (Pimpinan) dalam Pekerjaan (Sumber: Covey, Stogdill, Modul Diklatpim II).

<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. Perbandingan *Historical* Karakteristik antara Pemimpin dan Pimpinan menurut beberapa ahli

Zaleznik (1977)	
Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
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. Berbagai macam perspektif	g. Perspektif jarak dekat
h. Transformasional	h. <i>Transectional</i>
i. Set strategi dan visi	i. Rencana dan anggaran
j. Tantangan	j. Mempertahankan
k. Nilai-nilai	k. Aturan
l. Inovasi	l. Standardisasi

Chapman (1989)	
Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
<ul style="list-style-type: none"> a. Memajukan operasi mereka b. Mencari tanggung jawab c. Mengambil risiko yang diperhitungkan d. Menghasilkan peluang berbicara e. Menetapkan tujuan yang “tidak masuk akal” f. Memberi tantangan kepada karyawan g. Mengusahakan lingkungan kerja yang menarik h. Menggunakan kekuasaan dengan paksa i. Melimpahkan tugas secara antusias j. Melihat pekerja sebagai pengikut potensial 	<ul style="list-style-type: none"> a. Melindungi operasi mereka b. Menerima tanggung jawab c. Meminimalkan risiko d. Terima peluang berbicara e. Menetapkan tujuan yang wajar f. Memecahkan masalah karyawan g. Mengusahakan lingkungan kerja yang nyaman h. Menggunakan kekuasaan dengan hati-hati i. Melimpahkan tugas secara hati-hati j. Melihat pekerja sebagai karyawan

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

k. Independen	k. Menstabilkan
---------------	-----------------

Bennis dan Goldsmith (1997)	
Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
a. Inovasi	a. Mengelola
b. Asli	b. Sebuah salinan
c. Mengembangkan	c. Mempertahankan
d. Menyelidiki kenyataan	d. Menerima kenyataan
e. Fokus pada manusia	e. Berfokus pada sistem
f. Menginspirasi	f. Bergantung pada kontrol
g. Pandangan jauh ke depan	g. Pandangan jarak pendek
h. Memandang jauh ke cakrawala	h. Matanya selalu di garis bawah
i. Orisinal	i. Meniru
j. Konseling, pemberdayaan	j. Konseling, pemberdayaan

Northouse (2007)	
Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
a. Menetapkan arah	a. Perencanaan dan penganggaran
b. Membuat visi	b. Menetapkan agenda
c. Klarifikasi gambaran besar	c. Pengaturan jadwal
d. Mengatur strategi	d. Mengalokasikan sumber daya
e. Menyelaraskan orang	e. Pengorganisasian dan kepegawaian
f. Mengomunikasikan tujuan	f. Menyediakan struktur
g. Mencari komitmen	g. Membuat penempatan kerja
h. Membangun tim dan koalisi	h. Menetapkan aturan dan prosedur
i. Memotivasi dan menginspirasi	i. Mengontrol pemecahan masalah
j. Menginspirasi dan memberikan energi	j. Mengembangkan insentif
k. Memberdayakan bawahan	k. Menghasilkan solusi kreatif
l. Memuaskan kebutuhan yang belum terpenuhi	l. Mengambil tindakan korektif

Lunenburg (2011)

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
a. Berfokus pada orang	a. Berfokus pada materi
b. Melihat ke luar	b. Melihat ke dalam
c. Mengartikulasikan visi	c. Merencanakan eksekusi
d. Menciptakan masa depan	d. Meningkatkan sekarang
e. Melihat hutan	e. Melihat pohon-pohon
f. Memberdayakan	f. Kontrol
g. Rekan-rekan	g. Bawahan
h. Mempercayai & mengembangkan	h. Mengarahkan & mengoordinasi
i. Melakukan hal yang benar	i. Melakukan hal-hal yang benar
j. Menciptakan perubahan	j. Mengelola perubahan
k. Melayani bawahan	k. Melayani atasan
l. Penggunaan pengaruh	l. Penggunaan otoritas
m. Memanfaatkan konflik	m. Menghindari konflik
n. Bertindak tegas	n. Bertanggung jawab

