



MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)

MODUL SESI 2. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

DISUSUN OLEH

Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

A. Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari kita mengenal sosok dari figur yang memberikan pengaruh terhadap kehidupan bahkan terhadap dunia. Sebagai contoh adalah Raden Ajeng Kartini. Raden ajeng kartini adalah seorang wanita Indonesia, anak bupati Jepara dan kelahiran Jepara 21 April 1879. Beliau dianggap sebagai pelopor dalam bidang pendidikan khususnya bagi anak perempuan dan hak wanita Indonesia. Beliau memberikan pengaruh yang luar biasa dalam membuka pemikiran dunia akan perlunya kesetaraan dan perjuangan terhadap emansipasi wanita. Prinsipnya dalam mengawali pengaruhnya adalah tenang, berani dan terus berjuang. RA Kartini memberikan pengaruh yang besar, luas dan mendalam bukan hanya bagi negara Indonesia, tetapi juga kepada dunia melalui segala hal tentang diri dan cita-citanya. (Pane, 2009)

Sosok dan figur lain yang kita temui di bumi Indonesia adalah Ki Hajar Dewantara. Ki Hajar Dewantara merupakan bangsawan yang meninggalkan keningatannya sebagai Raden Mas Suwardi Suryaningrat dan bergerak, berjuang dan berperan sehingga memberikan pengaruh besar untuk suatu cita-cita menjadikan manusia Indonesia yang cerdas dengan berpijak pada kebudayaan Indonesia. (Raharjo, 2014).

Kita juga mengenal sosok dan figur yang memberikan pengaruh yang besar kepada dunia, yaitu Mahatma Gandhi.. Mahatma Gandhi terlahir dengan nama Mahatma Karamchad Gandhi di Porbandar, India. Pengaruhnya yang besar kepada dunia melalui pengajarannya kepada dunia melalui nilai-nilai kebenaran (*truth*) dan anti kekerasan (*non-violence*). (Raharjo, 2014)

Tentu akan begitu banyak kita melihat contoh-contoh sosok dan figur yang memberikan pengaruh luar biasa terhadap kehidupan orang lain sehingga mengguncang dunia baik melalui pemikirannya, tindakannya maupun kerpibadian dan nilai-nilai kehidupan yang dilakukannya seperti pada contoh Raden Ajeng Kartini, Ki Hajar Dewantara maupun Mahatma Gandhi. Mereka merupakan sosok yang memiliki impian, cita-cita dan gigih berjuang dengan tindakan nyata. Orang-orang dengan figur seperti ini merupakan sosok orang-orang yang disebut sebagai pemimpin.

Pemimpin merupakan suatu kata yang tidak asing dalam kehidupan setiap orang. Seorang pemimpin selalu memiliki peran dan fungsi terhadap orang lain. Pemimpin menjadi kunci dalam keberhasilan banyak hal. Pemimpin menjadi ujung tombak harapan orang banyak, baik dalam kelompok maupun organisasi luas. Terlebih dalam dunia pendidikan, masalah pemimpin menjadi issue yang sangat strategik. Kepemimpinan pendidikan akan sangat menentukan laju Bergeraknya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Issue strategik mengenai kepemimpinan merupakan suatu konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. Maka hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya” (Ratnawati Susanto)

Issue strategik mengenai kepemimpinan pendidikan ini dapat kalian pelajari dan cermati pada sub-sub bab berikut. Kajian mengenai issue kepemimpinan

pendidikan yang dipelajari pada modul ini akan memberikan pemahaman mengenai konsep, dan praktik mengenai fungsi dan peran kepemimpinan pendidikan dan juga memberikan dasar pemahaman akan pemetaan diri sebagai pemimpin (*leader*) dan anggota sebagai pengikut (*follower*). Mari kita lakukan manajemen belajar yang baik melalui bab demi bab dari modul Kepemimpinan pendidikan ini agar membekali diri untuk menjadi pemimpin pendidikan yang efektif melalui figur dan perannya dalam memberikan pengaruh terhadap dunia pendidikan.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan kecakapan dalam memahami serta menerapkan konsep kepemimpinan pendidikan secara kontekstual dalam kehidupan dan berorganisasi, dengan basis SuperVision, Pengetahuan, Keterampilan Interpersonal, Keterampilan Teknikal dan Kultural

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendefinisikan pengertian pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan.
2. Menjelaskan variabel kunci dalam teori kepemimpinan.
3. Mengidentifikasi sumber belajar seorang pemimpin belajar untuk memimpin dan apa yang diinginkan individu dan pemimpinnya.
4. Mengidentifikasi faktor penyebab kepuasan dan frustrasi seorang pemimpin
5. Menjelaskan elemen kepemimpinan yang peduli (*Caring Leadership*) sebagai suatu pendekatan gaya kepemimpinan berdasarkan diagram gaya kepemimpinan.
6. Membedakan kepemimpinan dan manajemen sebagai suatu konsep.
7. Membuat peta kepemimpinan diri dan orang lain.

D. Kegiatan Belajar 1

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

I. URAIAN DAN CONTOH

1. Pengertian Pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan.

1,1. Pengertian pemimpin.

Arti pemimpin dan kepemimpinan memiliki saling keterkaitan. Sering kali kita mendengar orang berkata : kalian adalah pemimpin organisasi ini, Hal ini sesungguhnya menandakan bahwa pemimpin adalah orang yang membantu diri sendiri dan orang lain untuk melakukan suatu hal yang benar (*doing the right things*). Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.

Pemimpin dapat dibedakan dalam 2 arti, yaitu:

a. Pemimpin dalam arti sempit

Seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menyakinkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.

b. Pemimpin dalam arti luas

Pemimpin dalam arti luas adalah seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan melalui cara mengarahkan, mengorganisir dan mengawasi usaha-usaha orang lain, baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.

Pengertian pemimpin dari pendapat para ahli dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Lao Tsu

Pemimpin yang baik adalah seseorang yang membantu orang lain untuk mengembangkan diri hingga tidak lagi membutuhkan pemimpinnya. Hal ini mengandung makna bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memandirikan orang lain.

b. Davis and Filley

Kartini Kartono

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan suatu keunggulan dari orang lain pada umumnya dalam suatu bidang tertentu. Melalui kemampuannya itulah seorang pemimpin mampu untuk mempengaruhi orang lain agar secara bersama-sama melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan.

c. Jim Collins

Mendefinisikan pemimpin dalam beberapa tingkatan, yaitu:

- Pada tingkatan terendah adalah pemimpin yang andal.
- Pada tingkatan menengah adalah pemimpin yang menjadi bagian dari tim.
- Pada tingkatan menengah adalah pemimpin yang memiliki visi.
- Pada tingkatan yang paling tinggi adalah pemimpin yang memiliki kemampuan bekerja bukan berdasarkan ego pribadi melainkan untuk kebaikan organisasi dan bawahan yang dipimpinya.

d. Stephen P. Robbins

Mendeskripsikan pemimpin sebagai seseorang yang mampu untuk mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Dari asal usul katanya pemimpin berasal dari kata Leader. Pemahaman *leader* adalah diartikan melakukan usaha memimpin (*lead*). Pengertian *Lead* memiliki makna cakupan:

➤ *Loyalty*.

Sikap loyalitas memaknai ciri seorang pemimpin yang mampu membangkitkan sikap loyalitas rekannya dan juga dirinya sendiri dalam melakukan kontribusi perannya.

➤ *Educate*

Sikap seorang pemimpin yang *educate* berarti bahwa pemimpin mampu untuk melakukan edukasi atas segala hal pengetahuan, keterampilan maupun sikap dalam menghadapi situasi dan kondisinya secara positif.

➤ *Advice*

Seorang pemimpin hendaknya mampu menjadi seorang penasehat, dalam pengertian mampu memberikan saran yang konstruktif terhadap perkembangan orang lain.

➤ *Discipline*

Seorang pemimpin adalah sosok figur dan teladan. Hal ini memberi makna bahwa seorang pemimpin adalah simbol dari sosok dan figur yang mampu menjadi teladan dalam setiap aktivitasnya.

Lebih lanjut, James AF Stonen mengemukakan 7 tugas utama seorang pemimpin, yakni:

- a. Pemimpin melakukan aktivitas bersama dengan orang lain/
- b. Pemimpin memiliki akuntabilitas, yang berarti memiliki tanggung jawab ganda yaitu bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Bertanggung jawab berarti bergerak ke arah vertikal ke bawah, sementara mempertanggungjawabkan berarti bergerak ke arah vertikal ke atas. Dalam pemahaman ini berarti seorang pemimpin berarti memiliki tanggung jawab ganda (*dual responsibility atau accountability*), yaitu bertanggung jawab atas kinerja anak buahnya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pimpinannya.
- c. Pemimpin memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk mengembangkan pencapaian tujuan dan membuat prioritas. Dalam pengertian ini, yang dimaksud dengan pencapaian tujuan adalah melakukan pengorganisasian dan pemberdayaan sumber daya yang dimilikinya sehingga kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin menjadi kunci untuk mencapai tujuan. Namun seorang pemimpin juga hendaknya memahami dan dapat melakukan skala prioritas yang harus dipilihnya agar menjadi efektif dan efisien.
- d. Pemimpin mampu berpikir secara analitis dan konseptual. Hal ini sangat diperlukan agar mampu untuk menganalisis situasi dan persoalan dengan akurat dan melakukan pengorganisasian serta pendelegasian pekerjaan dengan efektif dan efisien.
- e. Pemimpin merupakan seorang mediator dalam setiap permasalahan dan konflik yang terjadi.
- f. Pemimpin adalah seorang strategis, politisi dan diplomat yang mampu melakukan kompromi.
- g. Pemimpin merupakan seorang pengambil keputusan atas segala situasi dan kondisi yang paling sulit sekalipun.

Sementara Henry Mintzberg mendeskripsikan 3 peran pemimpin sebagai berikut:

- a. Peran hubungan antar perorangan,
Hal ini berarti seorang pemimpin dapat menjadi pembangun terbentuknya suatu tim, seorang mediator, seorang konsultan dan seorang pelatih..
- b. Fungsi peran informal
Hal ini berarti dalam situasi tidak resmi, fungsi peran seorang pemimpin adalah tetap tidak dapat ditiadakan, apakah tetap sebagai pemberi informasi dan sebagainya.
- c. Peran pembuat keputusan.
Hal ini dimaknai sebagai seseorang yang bertindak mengambil keputusan atas segala situasi yang terjadi dan dalam keadaan yang sulit sekalipun.

Berdasarkan atas konsep pemimpin, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kriteria sebagai berikut:

a. Memiliki pengaruh

Pengaruh merupakan kualitas kepemimpinan. Pengaruh memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan kesadaran bagi orang yang dipimpinnya untuk melakukan suatu aktivitas sesuai dengan yang diharapkan guna mencaai tujuan. Tanpa pengaruh maka seorang pemimpin bukanlah pemimpin yang sesungguhnya. Pengaruh sangat diperlukan untuk menyampaikan gagasan, mendapatkan penerimaan dari kebijakan atau rencana dan untuk dapat memotivasi orang lain untuk mendukung dan melaksanakan berbagai keputusan.

b. Memiliki kekuasaan/*power*

Kekuasaan merupakan kapasitas untuk mempengaruhi secara unilateral sikap dan perilaku seseorang untuk berperilaku kea rah yang diinginkan. (Gary Yukl, 1996;183).. Kekuasaan melekat dalam diri pemimpin karena posisinya. Namun kekuasaan juga dapat disebabkan karena atribut pemimpin tersebut. Terdapat dua macam *power*, yaitu:

- *Position power*, yaitu kewenangan formal berupa control terhadap sumber daya, pemberian imbalan, hukuman dan informasi.
- *Personal power*, yaitu disebabkan karena keahlian dalam peran dan tugas, kesetiaan, kemampuan persuasive dan karismatika dari seorang pemimpin. (Garu Yukl, 1996: 167-175).

Sumber kekuasaan pemimpin juga dapat berasal dari:

- Kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain;
- Sifat dan sikapnya yang unggul, sehingga mempunyai kewibawaan terhadap pengikutnya;
- Memiliki informasi, pengetahuan, dan pengalaman yang luas;
- Memiliki kemahiran human relation yang baik, kepandaian bergaul dan berkomunikasi.

c. Memiliki wewenang

Wewenang merupakan kekuasaan yang ada pada seseorang atau sekelompok orang yang memiliki dukungan atau mendapat pengakuan dari masyarakat. Wewenang memiliki arti sebagai suatu hak yang telah ditetapkan dalam tata tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan, menentukan keputusan, dan menyelesaikan pertentangan. Hak tersebut dapat diartikan sebagai hak yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang; dengan demikian wewenang memiliki tekanan pada hak bukan pada kekuasaannya. Kekuasaan tanpa wewenang dapat dianggap kekuatan yang dianggap tidak sah oleh masyarakat. Kekuasaan harus mendapatkan pengakuan dan pengesahan dari masyarakat agar kekuasaan tersebut memiliki wewenang.

Bentuk-bentuk wewenang secara umum terbagi atas empat bentuk, yaitu:

- Wewenang kharismatis, tradisional, dan legal
Wewenang kharismatis dimiliki seseorang dan terbentuk dengan sendirinya. Wewenang tradisional adalah wewenang yang dimiliki seseorang karena kekuasaan yang dimilikinya sejak lama. Wewenang legal adalah wewenang yang

didasarkan karena sistem hokum yang berlaku dengan jangka waktu tertentu.

- Wewenang resmi dan tidak resmi
Wewenang resmi bersifat sistematis, diperhitungkan, dan rasional. Wewenang tidak resmi dapat merupakan hasil dari sifat kondisional dalam masyarakat, sehingga tidak bersifat sistematis.
- Wewenang pribadi dan teritorial.
Wewenang pribadi bergantung pada solidaritas antara anggota kelompok dan berpusat pada seseorang tanpa mengenal batas Wewenang teritorial menekankan pada sentralisasi wewenang yang didasarkan pada wilayah tempat tinggal.
- Wewenang terbatas dan menyeluruh
Wewenang bersifat terbatas karena menyentuh hanya pada bidang tertentu.. Wewenang menyeluruh adalah wewenang yang tidak terbatas ada suatu bidang saja, melainkan pada keseluruhan bidang kehidupan masyarakat.

d. Memiliki pengikut

Pengikut terjadi sebagai akibat dari interaksi pemimpin dengan yang dipimpin dalam mencapai suatu tujuan. Tipe pengikut adalah:

- Subordinates: bawahan yang tidak memperlihatkan keaktifan.
- Contributors: bawahan yang melakukan pekerjaan dengan baik namun memerlukan petunjuk dan perintah untuk melakukan kegiatan.
- Politicians: bawahan yang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan tertentu.
- Partners: bawahan yang bekerja dengan fokus, berpikir dengan kritis dalam mengerjakan sesuatu, menempatkan diri sebagai tim kerja bagi pimpinannya dan meletakkan rasa hormat dan menghargai pimpinan.

Seorang pemimpin juga disebut sebagai pemimpin sejati, apabila memiliki 4 kriteria sebagai berikut:

a. Visioner.

Visioner berarti seorang pemimpin memiliki kemauan untuk membawa organisasi ke arah ke depan dan pemikiran-pemikiran yang berfokus pada masa depan.

b. Sukses bersama

Seorang pemimpin melihat impian dan harapan adalah sebagai gambaran masa depan bersama dengan para bawahannya. Seorang pemimpin sejati ini melihat segala sesuatu sebagai sukses bersama dan kegagalan anak buah merupakan kegagalan dan tanggung jawabnya juga.

c. Prinsip belajar terus menerus

Pemimpin memiliki prinsip untuk terus belajar dan berkembang. Pembelajaran menjadi kebutuhan yang terintegrasi untuk mampu melakukan kepemimpinannya.

d. Kaderisasi

Pepatah mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah bila dapat menjadikan pengikutnya sebagai pemimpin. Hal ini berarti bahwa

seorang pemimpin adalah melakukan kaderisasi dalam upaya menciptakan pemimpin-pemimpin baru.

Kesimpulannya adalah bahwa pemimpin adalah orang yang melakukan tugas kepemimpinan.

1.2. Pengertian Kepemimpinan.

Banyak pandangan mengenai kepemimpinan. Asumsi dasar mengenai kepemimpinan erat terkait dengan pemaknaan mengenai *sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain.*

Beberapa pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1967, 7)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Kats & Kahn, 1978, 528)
- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang..memobilisasi..sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (burns, 1978, 18)
- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984, 46).
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990, 281).
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H. Schein, 1992, 2).
- g. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 1984, 4).
- h. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eigel, 1986, 4).
- i. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et.all, 1999, 184).

Dari konsep pengertian kepemimpinan tersebut, maka dapat diberi makna bahwa kepemimpinan dapat ditinjau sebagai:

- a. *Leadership As A Focus Of Group Process* (Kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok)
- b. *Leadership As Personality And Its Effects* (Kepemimpinan sebagai kepribadian seseorang yang memiliki sejumlah perangai (Traits) dan watak (Character) yang memadai dari suatu kepribadian)
- c. *Leadership As The Art Of Inducing Compliance* (Kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham, kesepakatan)

- d. *Leadership As The Exercise Of Its Influence* (Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh)
- e. *Leadership As Act Or Behavior* (Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku)
- f. *Leadership As A Form Of Persuasion* (Kepemimpinan adalah bentuk persuasi)
- g. *Leadership As A Power Relation* (Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan/kekuatan)
- h. *Leadership Is An Instrumental Of Goal Achievement* (Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan)
- i. *Leadership As An Effect Of Interaction* (Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi) .
- j. *Leadership As A Differentiated Role* (Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan)
- k. *Leadership As The Initiation Of Structure* (Kepemimpinan sebagai awal dari pada struktur)

Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan.

Tujuan kepemimpinan

- Merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Ketercapaian tujuan merupakan bukti apakah seseorang merupakan pemimpin ataukah bukan..
- Merupakan tujuan Kepemimpinan bertujuan membantu orang dan memotivasi dalam mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.

Fungsi Kepemimpinan

2 dimensi Fungsi kepemimpinan

- Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan tindakan atau aktivitas seorang pemimpin yang diukur melalui tanggapan orang – orang yang dipimpinnya.
- Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang – orang yang dipimpin dalam melaksanakan keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sementara secara operasionalisasinya, fungsi kepemimpinan adalah:

- Fungsi Instruktif, bahwa pemimpin merupakan komunikator terhadap isi perintah, cara mengerjakan perintah, waktu dan tempat melaksanakan, pelaporan terhadap orang yang dipimpin sebagai pelaksana tugas.
- Fungsi Konsultatif, bahwa pemimpin adalah seorang konsultan terhadap ketetapan dan berbagai pertimbangan bagi orang-orang yang dipimpin

Oleh karenanya dapat kita intisarikan bahwa di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut. Pengikut ada karena adanya pemimpin. Maka apa dan bagaimanakah pengikut itu?

1.3. Kepengikutan.

Kepengikutan merupakan suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain. Kepengikutan bukan peran yang pasif apabila pengikut memiliki keterampilan, kemandirian, kreativitas, berpartisipasi aktif dalam menentukan arah organisasi, memiliki komitmen untuk memberikan waktu, pikiran, tenaga dan upayanya terhadap organisasi. (Grossman & Valiga, 2000).

Macam-macam kepengikutan.

Kepengikutan dapat dibedakan atas beberapa macam, yaitu:

- Kepengikutan karena naluri
Kepengikutan ini terjadi didasarkan pada perasaan dan feeling yang kuat karena situasi tertentu yang menyebabkan keputusan untuk mengikuti pemimpin.
- Kepengikutan karena tradisi atau adat kebiasaan,.
Kepengikutan ini terjadi karena kebiasaan atau adat yang menunjuk seseorang menjadi pemimpin, mendapatkan kepercayaan yang diterima begitu saja sebagai warisan adat dan menyebabkan seseorang menjadi pengikut. Contohnya: tokoh desa.
- Kepengikutan karena agama.
Kepengikutan terjadi karena seseorang dianggap sebagai tokoh agama yang dipercaya sebagai tokoh spiritual.
- Kepengikutan karena pikiran rasional.
Kepengikutan terjadi karena pemimpin dianggap memiliki ide-ide, gagasan dan segala hal yang dapat diterima secara logika atau akal pikiran sehingga membuat seseorang bersedia menjadi pengikut.
- Kepengikutan karena peraturan atau hukum.
Kepengikutan seseorang terjadi karena adanya pengakuan secara hukum yang menyebabkan seseorang diterima karena faktor formal yuridis tersebut. Misalnya: seorang hakim, yang memiliki kewenangan secara hukum untuk membuat orang lain mematuhi keputusan hukum.

Seseorang memutuskan diri untuk menjadi pengikut, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, yaitu:

- Adanya dorongan mengikuti pemimpin.
- Adanya sifat-sifat khusus pada pemimpin, yaitu sifat-sifat dan ciri kepemimpinan yang mampu mempengaruhi jiwa orang lain sehingga tertarik kepadanya.
- Adanya kemampuan pemimpin untuk menggunakan teknik dan metode kepemimpinan

2. Variabel Kunci dalam Teori Kepemimpinan.

2.1. Karakteristik Pemimpin

Pemimpin memiliki karakteristik yang membedakannya dengan pemimpin dan bukan pemimpin lainnya. Karakteristik seorang pemimpin dapat didasarkan atas tujuh karakteristik berikut ini:

- 1 CIRI (kebutuhan, nilai, konsep pribadi)
- 2 Keyakinan dan optimisme
- 3 Keterampilan dan keahlian
- 4 Sifat dari pemimpinnya
- 5 Kepercayaan kepada pemimpin
- 6 Komitmen dan upaya tugas
- 7 Kepuasan terhadap pemimpin dan tugas

Gambar 1. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik yang pertama adalah ciri. Seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya dan juga dengan bukan pemimpin. Ciri-ciri ini mendasarkan pada pendekatan ciri atau pendekatan sifat, antara lain kebutuhan, nilai dan konsep pribadi. Setiap pemimpin memiliki perbedaan kebutuhan, perbedaan nilai dan konsep pribadi.

Karakteristik yang kedua adalah keyakinan dan optimisme. Keunggulan seorang pemimpin dari bukan pemimpin adalah terletak pada keyakinan dan optimisme. Pemimpin selalu memiliki keyakinan penuh atas segala tindakannya. Sikap optimism yang dimilikinya menyebabkan langkahnya selalu pasti untuk mengarahkan para pengikutnya menuju satu tujuan..

Karakteristik yang ketiga adalah keterampilan dan keahlian, Seorang pemimpin selalu ditandai dengan adanya keterampilan dan keahlian, yang membuatnya memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan mempengaruhi pengikutnya.

Karakteristik keempat adalah perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin akan menjadi contoh/figure dari orang yang dipimpinya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang melalui perilakunya menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melakukan yang diarahkan.

Karakteristik kelima adalah integritas dan etika. Integritas berasal dari kata latin " *Integrated* " artinya " lengkap ", utuh dan sempurna. Yang berarti tidak ada cacat. Seorang pemimpin yang memiliki integritas berarti pemimpin yang bertindak sesuai dengan ucapan di manapun dan dengan siapapun, sesuai dengan nilai yang dianut dan yang dipraktekkan. Pemimpin yang beretika berarti seorang pemimpin yang melakukan fungsi kepemimpinan dengan benar dan melakukan sesuatu yang benar.

Karakteristik keenam adalah taktik pengaruh. Pengaruh bisa diwujudkan karena pemimpin memperoleh kekuasaan. Pemimpin juga perlu memiliki taktik yaitu cara-cara yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, baik dengan atasan, setingkat ataupun bawahannya.

Karakteristik ketujuh adalah sifat pengikut. Sifat pengikut adalah wujud dan dampak dari pemimpin yang berpengaruh. Pemimpin yang diterima secara definitif, mampu memberikan pengaruh kepada pengikut akan

membentuk sifat kepengikutan. Hal ini dapat menjadi asas sukarela dan kesadaran para pengikut untuk meniru dan mencontoh pemimpinnya.

2.2. Karakteristik Pengikut

Karakteristik yang pertama adalah ciri. Seorang pengikut memiliki ciri-ciri yang berbeda antara satu dengan lainnya. Pengikut dicirikan dengan sifat yang menandai kebutuhan yang dimiliki, nilai-nilai yang dimiliki dan konsep pribadinya.

Karakteristik yang kedua adalah keyakinan dan optimisme. Seorang pengikut dalam menyerahkan sikap sukarejanya untuk menjadi pengikut adalah didasarkan pada keyakinan dan optimism bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk mewujudkan harapan pengikut.

Karakteristik yang ketiga adalah keterampilan dan keahlian. Seorang pengikut bukanlah pasif, karena seorang pengikut juga memiliki dan membutuhkan keterampilan dan keahlian untuk menjadi mitra dan berpikir kritis dalam bersinergi dengan pemimpinnya.

Karakteristik keempat sifat dari pemimpinnya. Sifat pemimpin akan mempengaruhi karakteristik pengikut. Pemimpin yang memiliki sifat mengayomi akan memberikan rasa perlindungan dan aman bagi para anggotanya. Sebaliknya sifat pemimpin yang angkuh dan tinggi hati menyebabkan pengikut tidak memiliki kepercayaan dan kesukarelaan kepengikutan.

Karakteristik kelima adalah kepercayaan kepada pemimpin. Kepercayaan kepada pemimpin menjadi dasar terbentuknya relasi. Kepercayaan atau *trust* dari seorang pemimpin tidak lahir begitu saja, tetapi merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh banyak faktor, baik karena faktor dari pemimpin, faktor dari pengikut dan faktor di luar diri pemimpin dan pengikut tersebut.

Karakteristik keenam adalah komitmen dan upaya tugas. Pengikut yang baik adalah pengikut yang memiliki komitmen dan upaya dalam melaksanakan tugas dengan seoptimal mungkin. Kepengikutan efektif apabila semua pengikut mampu berkomitmen untuk melakukan tugasnya.

Karakteristik ketujuh adalah kepuasan terhadap pemimpin dan tugas. Seorang pengikut yang merasa puas terhadap kepemimpinan dan pendelagasan tugas yang diembannya akan termotivasi untuk produktivitas dan kinerjanya. Sementara karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan terhadap pemimpin dan tugasnya akan menjadi tidak produktivitas, kinerja rendah dan rendahnya tingkat kehadiran dan keterlibatan dalam tugas dan peran.

Karakteristik pengikut dapat disarikan dalam gambar berikut ini. Mari kita simak baik-baik gambar ini.

- 1 CIRI (kebutuhan, nilai, konsep pribadi)
- 2 Keyakinan dan optimisme
- 3 Keterampilan dan keahlian
- 4 Sifat dari pemimpinnya
- 5 Kepercayaan kepada pemimpin
- 6 Komitmen dan upaya tugas
- 7 Kepuasan terhadap pemimpin dan tugas

Gambar 2. Karakteristik Pengikut

2.3. Karakteristik Situasi.

7 karakteristik situasi yang merupakan variabel kunci dalam teori kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1 Jenis Unit Organisasi
- 2 Besarnya unit organisasi
- 3 Posisi kekuasaan dan wewenang
- 4 Struktur dan kerumitan tugas
- 5 Kesaling tergantungan tugas
- 6 Keadaan lingkungan yang tidak menentu
- 7 Ketergantungan eksternal

Gambar 3. Karakteristik Situasi

Karakteristik situasi pertama yang memberikan pengaruh dalam kepemimpinan adalah jenis unit organisasi. Jenis unit organisasi yang bergerak di bidang jasa dan pelayanan akan memberikan perbedaan kepemimpinan dari jenis unit organisasi yang bergerak dalam bidang produksi, juga akan mempengaruhi pola kepemimpinan dan kepengikutan untuk jenis usaha marketing.

Karakteristik situasi kedua adalah besarnya unit organisasi. Semakin besar organisasi maka akan semakin kompleks kepemimpinan dan upaya serta strategi pemimpin dalam interaksi kepemimpinan dan semakin kompleks pula perilaku dan sifat kepengikutan.

Karakteristik situasi ketiga adalah posisi kekuasaan dan wewenang. Idealnya semakin tinggi posisi kekuasaan maka akan semakin besar dan kompleks garis wewenang seorang pemimpin dan semakin mampu

untuk membuat kebijakan yang berpegang kepada kepemimpinan dan kepengikutan.

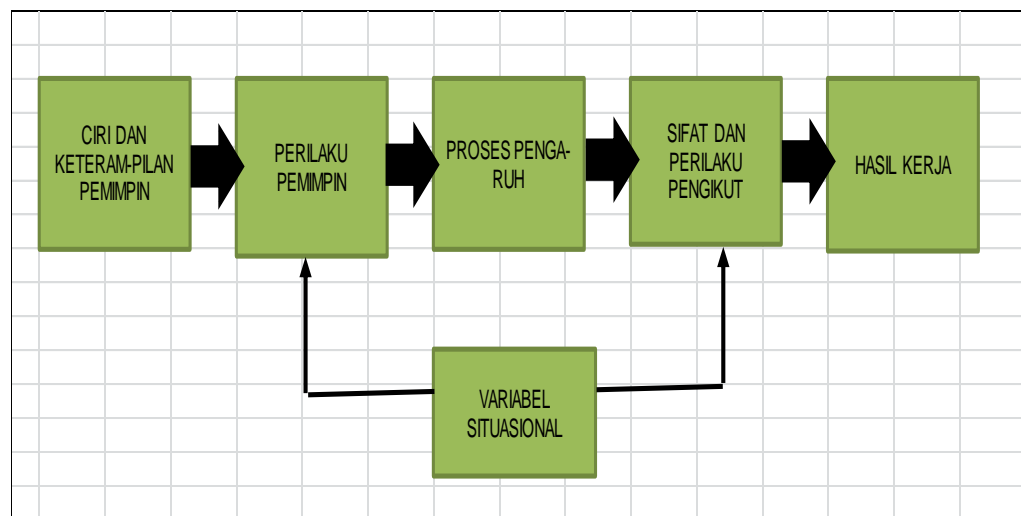
Karakteristik situasi keempat adalah struktur dan kerumitan tugas. Struktur menandai adanya garis instruksi, garis komunikasi, garis koordinasi. Struktur organisasi menandai adanya rentang kendali (*Span of control*), yaitu seberapa luas dan cakupan terhadap orang yang dipimpin. Hal ini juga identik dengan seberapa besar wewenang yang dimilikinya.

Karakteristik situasi kelima adalah kesalingtergantungan tugas. Kesalingtergantungan tugas secara positif akan membentuk tim kerja dan kohesivitas. Tetapi kesalingtergantungan tugas secara negatif dapat menyebabkan situasi kerja yang tidak positif, kreatifitas dan produktivitas yang rendah.

Karakteristik situasi keenam adalah keadaan lingkungan yang tidak menentu. Situasi keadaan lingkungan yang tidak menentu dapat mempengaruhi pola interaksi kepemimpinan dan kepengikutan.

Karakteristik situasi ketujuh adalah ketergantungan eksternal.. Faktor eksternal memberikan pengaruh yang sangat tinggi terhadap interaksi kepemimpinan dan kepengikutan. Faktor eksternal juga merupakan bentuk keadaan yang tidak menentu dan menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan.

2.4. Hubungan Sebab Akibat Antar Variabel Kunci Kepemimpinan.



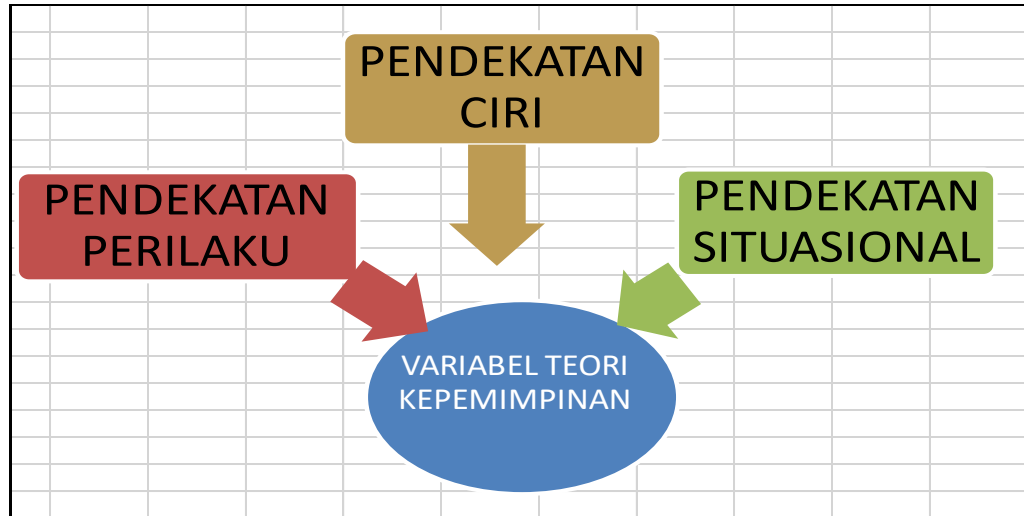
Gambar 4. Hubungan Sebab Akibat Variabel Kunci Kepemimpinan

Gambar hubungan sebab akibat antar variabel kunci kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Ciri dan keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin akan mempengaruhi perilaku kepemimpinannya.
- Perilaku kepemimpinan menjadi proses mempengaruhi sifat dan perilaku pengikut.
- Pembentukan sifat dan perilaku pengikut karena perilaku pemimpin akan mempengaruhi hasil kerja.

- Perilaku pemimpin dan sifat serta perilaku pengikut merupakan variabel situasional, yang artinya akan sangat berdampak pada interaksi kepemimpinan.

Implikasi dari hubungan sebab akibat antar variabel teori kepemimpinan dapat dijelaskan dalam gambar berikut ini.



Gambar 5. Implikasi Hubungan Sebab Akibat Antar Variabel Teori Kepemimpinan

Variabel teori kepemimpinan dijelaskan oleh 3 macam variabel, yaitu: pendekatan ciri, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional.

Pendekatan ciri.

Sifat seorang pemimpin menjadi atribut yang sangat melekat dan menjadi ciri unik dari setiap pemimpin yang berbeda dengan pemimpin lainnya. Keunikan ciri pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Ciri-ciri ini mendasarkan pada pendekatan ciri atau pendekatan sifat, antara lain kebutuhan, nilai dan konsep pribadi. Setiap pemimpin memiliki perbedaan kebutuhan, perbedaan nilai dan konsep pribadi.

Pendekatan perilaku.

Atribusi pengikut sangat tergantung dari jenis perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin sangat terintegrasi dari caranya berkomunikasi dan berinteraksi dengan para pengikutnya. Perilaku pemimpin menjadi karisma bagi pengikut. Sebaliknya pemimpin yang perilakunya tidak memberikan karisma yang positif juga akan menimbulkan dampak yang tidak positif bagi para pengikutnya.

Pendekatan situasional.

Situasi merupakan faktor yang dinamis. Pemimpin dan pengikut seringkali sangat dipengaruhi oleh faktor situasi dalam interaksinya. Oleh karena itu interaksi kepemimpinan dapat menjadi efektif apabila pemimpin dan pengikut dapat melakukan pendekatan situasional dalam interaksinya.

3. Dimanakan Seorang Pemimpin Belajar untuk Memimpin dan Apa yang Diinginkan Individu dari Pemimpinnya.

Ada berbagai cara seorang pemimpin belajar untuk memimpin. Dari studi penelitian sebelumnya, diperoleh data terdapat tiga sumber seorang pemimpin belajar untuk memimpin, yaitu:

- Dari pengalaman.
- Dari contoh/model.
- Dari buku dan sekolah, seperti pendidikan formal, seminar dan buku bacaan profesional.

Seorang pengikut dengan sukarela meletakkan sikap menjadi pengikut kepada pemimpinnya dengan sejumlah alasan dan harapan. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat tiga hal besar yang diharapkan seorang pengikut kepada pemimpinnya, yaitu:

- Integritas, yaitu frekuensi kejujuran, di mana seorang pemimpin berkata dengan kebenaran, sehingga pengikut merasakan pemimpin dapat dipercaya.
- Pengetahuan kerja, yaitu visi yang abstrak menuju kemampuan praktis untuk pemecahan masalah.
- Keterampilan membangun individu, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk membangun timnya dan keterampilan tersebut didukung dengan kemampuan membuat perencanaan, kemampuan melakukan coaching, mengevaluasi kinerja sehingga pengikut memahami kekuatan dan kelemahan, kemampuan untuk melakukan delegasi pekerjaan secara efektif, penerapan disiplin, kemampuan memotivasi, melakukan mentor dan pengembangan individu.

4. Identifikasi Faktor Penyebab Kepuasan dan Frustrasi Seorang Pemimpin.

Seorang pemimpin juga memiliki tingkat kepuasan dan rasa frustrasi dalam peran kepemimpinannya.

Penelitian yang dilakukan mendaftar tujuh faktor kepuasan seorang pemimpin, yaitu:

- Perasaan kekuasaan dan prestise.
- Kesempatan untuk menolong orang lain.
- Pendapatan yang tinggi.
- Respect dan status
- Peluang untuk maju.
- Memperoleh pengetahuan/informasi yang lebih.
- Peluang untuk melakukan kontrol terhadap keuangan dan berbagai sumber daya lainnya.

Seorang pemimpin juga dapat merasakan ketertekanan dan frustrasi dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya. Hasil setui penelitian menggambarkan ketujuh faktor yang menyebabkan frustrasi pada diri pemimpin adalah disebabkan:

- Membutuhkan waktu kerja yang lebih panjang bagi seorang pemimpin daripada bukan pemimpin.

- Terlalu banyaknya masalah yang menyebabkan masalah menjadi kompleks dan saling mempengaruhi serta seperti jenis masalah lingkaran setan, di maka akar masalah kembali lagi pada masalah awal.
- Tidak memiliki cukup otoritas untuk suatu tanggung jawab besar yang diembannya.
- Rasa kesendirian ketika harus meemcahkan masalah yang kompleks dan memiliki resiko tinggi.
- Terlalu banyak permasalahan dengan para pengikut.
- Politik organisasi yang menyebabkan situasi dan kondisi yang tidak kondusif.
- Mengejar tujuan yang saling bertentangan antara berbagai pihak.

5. Elemen kepemimpinan yang peduli (Caring Leadership) sebagai suatu pendekatan gaya kepemimpinan berdasarkan diagram gaya kepemimpinan.



Gambar 6. Pendekatan Gaya Kepemimpinan Peduli (*Caring Leadership*)

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya dapat berfokus pada kedua hal, yaitu:

- *Concern for results/task.*
Artinya seorang pemimpin berfokus pada pencapaian hasil atau tugas daripada mementingkan relasi atau hubungan dengan pengikutnya.
- *Concern for people.*
Artinya seorang pemimpin berfokus pada hubungan dan relasi yang harmonis dibandingkan dengan mementingkan hasil ataupun tugas.

Bagaimana kepemimpinan berfokus pada hasil/tugas dan relasi dapat digambarkan dalam matriks berikut ini.

| | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|-------------------------|---|-------------------------------|---|---------------------------------|---|---|---|------|
| | HIGH | | | | | | | | | |
| CONCERN FOR PEOPLE | 9 | 1,9 | | | | | | | | 9,9 |
| | 8 | COUNTRY CLUB MANAGEMENT | | | | TEAM MANAGEMENT | | | | |
| | 7 | COUNTRY CLUB MANAGEMENT | | | | TEAM MANAGEMENT | | | | |
| | 6 | | | MIDDLE OF THE ROAD MANAGEMENT | | | | | | |
| | 5 | | | | | 5,5 | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | IMPOVERISHED MANAGEMENT | | | | AUTHORITY-COMPLIANCE MANAGEMENT | | | | |
| | 2 | IMPOVERISHED MANAGEMENT | | | | AUTHORITY-COMPLIANCE MANAGEMENT | | | | |
| | 1 | 1,1 | | | | | | | | 9,1 |
| | LOW | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | LOW | | | | | | | | HIGH |
| | | CONCERN FOR RESULTS | | | | | | | | |

Gambar 7. Pendekatan Fokus Orientasi Pada Gaya Kepemimpinan

Matriks tersebut menggambarkan 2 fokus, yaitu : pada garis horizontal (mendatar atau sumbu X/absis) merupakan garis yang menunjukkan orientasi kepada hasil, yang ditandai dengan angka 1 sampai dengan 9, yang berarti dari fokus dengan tingkat yang terendah (angka 1) hingga tingkat yang tertinggi (angka 9). Demikian pada garis yang vertikal (meninggi atau sumbu Y/ordinat) merupakan garis yang menunjukkan orientasi kepada relasi manusia, yang ditandai dengan angka 1 sampai dengan 9, yang berarti dari fokus dengan tingkat yang terendah (angka 1) hingga tingkat yang tertinggi (angka 9). Perpaduan fokus orientasi kepada hasil dan orientasi kepada relasi orang dinyatakan dengan koordinat atau (sumbu x, sumbu y).

Ada 5 tipe gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hasil/tugas dan relasi kepada orang , yaitu:

- *Improverished management*
- *Authority – compliance management:*
- *Middle of the road management*
- *Country club management*
- *Team management.*

Improverished management

Merupakan gaya kepemimpinan yang kepeduliannya pada hasil ataupun hubungan relasi dengan pengikut berada pada tingkat fokus yang rendah.

Authority – compliance management:

Merupakan gaya kepemimpinan yang kepeduliannya pada hasil/tugas memiliki konsentrasi yang tinggi namun fokus pada relasi dengan pengikut sangat rendah, bahkan hampir diaktakan tidak peduli.

Middle of the road management

Adalah gaya kepemimpinan yang tidak optimal dalam fokus dan kepeduliannya baik terhadap hasil/tugas maupun relasi dengan pengikut. Sikap kepemimpinan ini adalah setengah hati dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Sering membingungkan pengikut.

Country club management

Adalah gaya kepemimpinan yang fokus kepada hasil/tugas sangat rendah namun fokus terhadap relasi hubungan dengan pengikut sangat tinggi.

Team management.

Adalah gaya kepemimpinan yang fokus kepada hasil/tugas maupun relasi hubungan dengan pengikut ditempatkan sangat optimal. Pemimpin ini adalah pemimpin ideal yang dapat menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan kebutuhan kelompok/individu.

6. Perbedaan kepemimpinan dan manajemen sebagai suatu konsep.

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pelaksana manajemen adalah seorang manajer yang bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Konsep manajemen juga dapat dimaknai dalam pemahaman yang luas, yaitu:

- Manajemen sebagai suatu proses, yaitu proses untuk bekerja melalui orang lain melalui kegiatan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, mengontrol).
- Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
- Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*)
- Manajemen sebagai suatu profesi, yaitu profesi manajer.

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan Kepemimpinan dan manajemen

| KEPEMIMPINAN | MANAJEMEN |
|---|--|
| Menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi. | Menghargai stabilitas, keteraturan dan efisiensi. |
| Memperhatikan apa arti berbagai hal bagi orang lain dan berusaha agar orang menyepakai hal-hal terpenting yang harus dilakukan. | Memperhatikan bagaimana sesuatu diselesaikan dan mereka berusaha untuk membuat orang dapat melakukannya dengan lebih baik. |
| Orang yang melakukan hal yang benar (<i>Doing The Right Thing</i>). | Orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik (<i>Doing The Thing Right</i>) |
| Membuat perubahan dalam organisasi , dengan: | Membuat perkiraan dan aturan , dengan: |
| a.Menyusun visi masa depan dan strategi perubahan. | a.menetapkan sasaran operasional, rencana tindakan, alokasi sumber daya, ; |
| b. Mengkomunikasikan dan menjelaskan visi | b. mengorganisasi (menentukan struktur) dan menugaskan, |
| c. Memotivasi dan menginspirasi | c. memantau hasil dan menyelesaikan. |
| Memiliki kharisma/kekuasaan tinggi yang membuat orang lain mau mengikuti. | Memiliki kemampuan pengelolaan yang baik. |

7. Peta kepemimpinan diri dan orang lain.

7.1. Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Petunjuk Pengisian.

- Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan apakah berfokus pada hasil/tugas ataukah berfokus pada relasi dengan orang lain.
- Berilah tanda V pada kolom yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dan bukan kondisi yang seharusnya (ideal)

| DIMENSI | INDIKATOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|---|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| | | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
| FRT | 1. Memberitahu anggota kelompok apa yang seharusnya mereka lakukan | | | | | |
| FRP | 2. Bertindak ramah dengan anggota kelompok | | | | | |
| FRT | 3. Menetapkan standars kinerja untuk anggota kelompok | | | | | |
| FRP | 4. Membantu orang lain merasa nyaman dalam kelompok | | | | | |
| FRT | 5. Membuat saran tentang cara menyelesaikan masalah | | | | | |
| FRP | 6. Menanggapi yang menguntungkan dalam kelompok | | | | | |
| FRT | 7. Membuat perspektifnya jelas bagi orang lain | | | | | |
| FRP | 8. Perlakukan orang lain secara adil | | | | | |
| FRT | 9. Mengembangkan rencana tindakan untuk kelompok | | | | | |
| FRP | 10. Berperilaku yang dapat dipahami anggota kelompok | | | | | |
| FRT | 11. Tentukan tanggung jawab peran untuk setiap anggota kelompok | | | | | |
| FRP | 12. Berkomunikasi secara aktif dengan anggota kelompok | | | | | |
| FRT | 13. Mengklarifikasi perannya dalam kelompok | | | | | |
| FRP | 14. Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pribadi orang lain | | | | | |
| FRT | 15. Membuat perencanaan tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan. | | | | | |
| FRP | 16. Menunjukkan fleksibilitas dalam mengambil keputusan | | | | | |
| FRT | 17. Menyediakan kriteria mengenai apa yang diharapkan dari kelompok | | | | | |
| FRP | 18. Mengungkapkan pemikiran dan perasaan kepada anggota kelompok | | | | | |
| FRT | 19. Mendorong anggota kelompok untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas | | | | | |
| FRP | 20. Membantu anggota kelompok berelasi. | | | | | |

Petunjuk Penilaian gaya kepemimpinan:

- Pindahkan skor 1, 2,3,4 atau 5 dari isian di atas dari nomor item ganjil pada dimensi fokus pada hasil dan tugas; dan skor nomor item genap untuk fokus pada relasi dengan orang
- Setelah itu lakukan penjumlahan dengan menggunakan tabel berikut ini!
- Lakukan interpretasi sesuai jumlah skor yang diperoleh:
 - 45 - 50 Fokus sangat tinggi
 - 40 - 44 Fokus tinggi
 - 35 - 39 Fokus rata-rata tinggi
 - 30 - 34 Fokus di bawah rata-rata
 - 25 - 29 Fokus rendah
 - 20 - 24 Fokus sangat rendah

| NO | FOKUS PADA HASIL/TUGAS |
|------------------|------------------------|
| 1 | |
| 3 | |
| 5 | |
| 7 | |
| 9 | |
| 11 | |
| 13 | |
| 15 | |
| 17 | |
| 19 | |
| JML | |
| TINGKATAN FOKUS: | |
| | |

| NO | FOKUS PADA RELASI DENGAN ORANG |
|-----------------|--------------------------------|
| 2 | |
| 4 | |
| 6 | |
| 8 | |
| 10 | |
| 12 | |
| 14 | |
| 16 | |
| 18 | |
| 20 | |
| JML | |
| TINGKATAN FOKUS | |
| | |

7.2. Pengukuran Sikap kepengikutan.

Petunjuk Pengisian.

- Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui sikap kepengikutan terhadap pemimpinnya.
- Berilah tanda V pada kolom yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dan bukan kondisi yang seharusnya (ideal)

| No | SIKAP KEPENGIKUTAN | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|-------------------------|--|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Apakah Anda tahu di mana Anda berdiri dengan pemimpin Anda ... apakah Anda biasanya tahu seberapa puas pemimpin Anda terhadap apa yang Anda lakukan? | | | | | |
| 2 | Seberapa baik pemimpin Anda memahami masalah dan kebutuhan pekerjaan Anda? | | | | | |
| 3 | Seberapa baik pemimpin Anda mengenali potensi Anda? | | | | | |
| 4 | Saya erasa ragu atas kepemimpinan dan keputusan pemimpin saya. | | | | | |
| 5 | Saya merasa identik memiliki ciri seperti pemimpin dalam hal gaya bekerja | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |
| MUTU SIFAT KEPENGIKUTAN | | | | | | |

Petunjuk Penilaian sikap kepengikutan:

- Jumlahkan banyaknya pilihan pada masing-masing dengan : (banyaknya pilihan tidak pernah x 1); (banyaknya pilihan jarang x 2) ; (banyaknya pilihan kadang-kadang x 3); (banyaknya pilihan sering x 4); (banyaknya pilihan selalu x 5). Letakkan pada kolom total jumlah
- Tentukan mutu sifat kepengikutan dengan interpretasi :
 21 - 25 Sikap kepengikutan sangat tinggi
 16 - 20 Sikap kepengikutan tinggi
 11 - 15 Sikap kepengikutan rata-rata
 6 - 10 Sikap kepengikutan rendah
 0 - 5 Sikap kepengikutan sangat rendah

7.3. Pengukuran Kinerja Pekerjaan Pengikut

Petunjuk Pengisian.

- Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pekerjaan pengikut sebagai hasil dari kepengikutan terhadap kepemimpinan
- Berilah tanda V pada kolom yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dan bukan kondisi yang seharusnya (ideal)

| No | Dimensi | Indikator | Tidak pernah | Jarang | Kadnag-Kadang | Sering | Selalu |
|---------------------------------|-----------------|--|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Kuantitas | Mencapai jumlah target minimal atau lebih dari standar yang ditetapkan. | | | | | |
| 2 | Kualitas | Kualitas kerja meningkat dari satu periode ke periode selanjutnya. | | | | | |
| 3. | Efisiensi | Melakukan efisiensi terhadap penggunaan sumber daya | | | | | |
| 4 | Ketepatan waktu | Menyelesaikan pekerjaan dengan tidak melebihi batas waktu yang telah ditetapkan. | | | | | |
| 5 | Profesionalitas | Melakukan pelayanan dengan standar profesional yang tinggi | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | | |
| MUTU KINERJA PEKERJAAN PENGIKUT | | | | | | | |

Petunjuk Penilaian Kinerja Pekerjaan Pengikut:

- Jumlahkan banyaknya pilihan pada masing-masing dengan : (banyaknya pilihan tidak pernah x 1); (banyaknya pilihan jarang x 2) ; (banyaknya pilihan kadang-kadang x 3); (banyaknya pilihan sering x 4); (banyaknya pilihan selalu x 5). Letakkan pada kolom total jumlah
- Tentukan mutu kinerja pekerjaan pengikut dengan interpretasi :
 - 21 - 25 Kinerja pengikut sangat tinggi
 - 16 - 20 Kinerja pengikut tinggi
 - 11 - 15 Kinerja pengikut rata-rata
 - 6 - 10 Kinerja pengikut rendah
 - 0 - 5 Kinerja pengikut sangat rendah

7.4. Gambaran Cara Pemimpin Belajar Memimpin

| No | Aspek | Deskripsi |
|--|--------------------------------------|-----------|
| Dari mana anda belajar untuk memiliki keterampilan memimpin? Berikan deskripsi ! | | |
| 1 | Berdasarkan aspek pengalaman pribadi | |

| | | |
|---|-------------------------|--|
| 2 | Berdasarkan figur/model | |
| 3 | Buku dan pendidikan | |

7.5. Apa yang diharapkan pengikut dari pemimpinnya?

| No | Aspek | Deskripsi |
|---|-------------------|-----------|
| Kualitas pemimpin yang seperti apakah yang diaharapkan anda sebagai pengikut? Deskripsikan! | | |
| 1 | Integritas | |
| 2 | Pengetahuan kerja | |

| | | |
|---|----------------------------|--|
| 3 | Keterampilan membangun tim | |
|---|----------------------------|--|

II. LATIHAN

Petunjuk :

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Konsep Dasar Kepemimpinan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Sebutkan pengertian pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan!
2. Jelaskan variabel kunci dalam teori kepemimpinan!
3. Identifikasikan sumber belajar seorang pemimpin belajar untuk memimpin!
4. Identifikasikan apa yang diinginkan individu dari pemimpinnya!
5. Apa yang menjadi penyebab kepuasan seorang pemimpin?
6. Apa yang menjadi sumber frustrasi seorang pemimpin?
7. Sebutkan 2 elemen gaya kepemimpinan yang peduli (Caring Leadership)!
8. Jelaskan 5 ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil/tugas dan relasi dengan orang berdasarkan matrix!
9. Sebutkan 3 perbedaan kepemimpinan dan manajemen.
10. Lakukan pengukuran peta kepemimpinan diri dan orang lain dengan menggunakan :
 - a. Pengukuran gaya kepemimpinan.
 - b. Pengukuran sifat kepengikutan.
 - c. Pengukuran kinerja pekerjaan pengikut
 - d. Gambaran cara pemimpin belajar memimpin
 - e. Gambaran apa yang diharapkan pemimpin dari pengikutnya!

III. RANGKUMAN

1. Pemimpin adalah orang yang melakukan tugas kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain. Kepengikutan adalah suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain.
2. Variabel kunci dalam teori kepemimpinan mencakup karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan karakteristik situasi.

3. Sumber belajar bagi seorang pemimpin adalah dapat berasal dari aspek pengalaman pribadi, belajar dari figur/model, dan dari bacaan buku-buku profesional dan ataupun dari pendidikan dan pelatihan. Dari sisi pengikut, pengikut sangat mengharapkan pemimpin yang memiliki integritas sehingga setiap perkataannya dapat dipercaya, memiliki pengetahuan kerja yang dapat membimbing para pengikut melaksanakan pekerjaan dan kemampuan pemimpin untuk membangun tim.
4. Seorang pemimpin dapat merasakan kepuasan karena berbagai hal, antara lain karena perasaan kekuasaan dan prestise, kesempatan untuk menolong orang lain, pendapatan yang tinggi, respect dan status, peluang untuk maju, memperoleh pengetahuan/informasi yang lebih, peluang untuk melakukan kontrol terhadap keuangan dan berbagai sumber daya lainnya. Membutuhkan waktu kerja yang lebih panjang bagi seorang pemimpin daripada bukan pemimpin. Sementara frustrasi pemimpin dapat terjadi karena kompleksitas masalah, otoritas yang tidak memadai, kesendirian atas resiko, permasalahan dengan pengikut, politik organisasi yang tidak kondusif, mengejar tujuan yang saling bertentangan.
5. Dua elemen gaya kepemimpinan berorientasi pada hasil/tugas dan orientasi pada relasi dengan orang lain.
6. Perbedaan kepemimpinan dengan manajemen terletak pada *prinsip doing the right thing* dan *doing the thing right*.

IV. TES FORMATIF

Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!

1. Pemimpin dalam arti yang luas diartikan sebagai
 - a. Seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan melalui cara mengarahkan, mengorganisir dan mengawasi usaha-usaha orang lain, baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.
 - b. Seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menakutkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.
 - c. Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.
 - d. Seseorang yang memiliki kemampuan memandirikan orang lain.

2. Kriteria seorang pemimpin adalah memiliki.....
 - a. Sukses, sabar, tegas dan disiplin.
 - b. Pengaruh, kekuasaan, wewenang dan pengikut.
 - c. Kaderisasi, prinsip belajar terus menerus, tegas dan disiplin.
 - d. Visioner, wewenang, teritorial dan sistematis.

3. Karakteristik yang sama dan dimiliki oleh pemimpin dan pengikut adalah.....
 - a. Kepuasan terhadap pemimpin, tugas dan kepercayaan.
 - b. Keterampilan, keahlian dan kepercayaan.
 - c. Ciri, keyakinan dan optimisme.
 - d. Sifat pemimpin, keterampilan dan ciri kebutuhan.

4. Frekuensi kejujuran, di mana seorang pemimpin berbicara dengan kebenaran sehingga pengikut merasakan pemimpin dapat dipercaya merupakan bagian dari
 - a. Pengetahuan
 - b. Keterampilan
 - c. Coaching
 - d. Integritas

5. *Caring leadership* menekankan pada
 - a. *Concern for tasks and humanity*
 - b. *Concern for duty and group*
 - c. *Concern for results and people*
 - d. *Concern for achievement and relation.*

6. Gaya kepemimpinan *team management* berfokus pada area (9,9). Hal ini berarti
 - a. Gaya kepemimpinan yang efektif yang menekankan pada fokus hasil dan relasi dengan sama sebangnya.
 - b. Gaya kepemimpinan yang visioner, yang menekankan pada keseimbangan individu dan kelompok.
 - c. Gaya kepemimpinan yang kharismatik, yang menekankan pada karakteristik pemimpin dan pengikut.
 - d. Gaya kepemimpinan yang populer, yang menekankan pada tugas dan humanis.

7. Menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi merupakan karakteristik dari
 - a. Manajemen
 - b. Kepemimpinan
 - c. Kepengikutan
 - d. Pemimpin

8. Kepemimpinan berarti berperan dan bertindak dengan prinsip.....
 - a. *Doing the best*
 - b. *Doing form now*
 - c. *Doing the right thing*
 - d. *Doing the thing right*

9. Agen perubahan merupakan peran dari
 - a. Kepengikutan
 - b. Kepemimpinan
 - c. Kekuasaan
 - d. Kewenangan

10. Visi yang abstrak menuju kemampuan praktis untuk pemecahan masalah dapat dilakukan seorang pemimpin kepada pengikutnya apabila pemimpin memiliki.....
 - a. Visi
 - b. Misi
 - c. Pengetahuan kerja
 - d. Kewenangan

V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10) x 100 %

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

| | | |
|-------------|---|-----------|
| Baik sekali | = | 90 - 100% |
| Baik | = | 80 - 89% |
| Cukup | = | 70 - 78% |
| Kurang | = | 0 - 69% |

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang

ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

VI. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian mengenai: *The Influence of Primary School Principals' Leadership Styles on Innovative Practices* , yang dapat diunduh dari:

<https://doaj.org/article/0cc1dc1e46c34b73b991bb1e1db14810>

VII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan *The Influence of Primary School Principals' Leadership Styles on Innovative Practices*, maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Apa gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga berdampak pada penerapan inovasi?

IX. Daftar Pustaka

Manning. George & Kent Curtis. (2009). *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill.

Susanto, R, Modul Kepemimpinan Kependidikan, (2018). Jakarta: UEU,

G. Northouse, Peter, Leadership, (1997). *Theory and Practice*, London: Sage Publication, Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

D. Glickman, Carl. (2010). *SuperVison and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson

Janseen, Onne. (2001). *Fairness Perception As Moderator in the Curvilinear Relationship Between Job Demand, and Job Performance and Job Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 NO. 5 P. 1039 – 1050.

VIII. Lampiran

Kunci Jawaban Tes Formatif

- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | a | 6. | a |
| 2. | b | 7. | b |
| 3. | c | 8. | c |
| 4. | d | 9. | b |
| 5. | c | 10. | c |