

# Kepemimpinan dan Kekuasaan

Afid Burhanuddin, M.Pd.



Setiap organisasi butuh  
pemimpin yang mampu  
mengatarkan ketercapaian  
tujuan organisasi

## Organisasi?



- Organisasi → Bahasa Latin *organum* (alat, bagian, anggota badan)
- Sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan
- Suatu sistem aktivitas yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau lebih
- Proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien

### Tujuan & Manfaat Organisasi

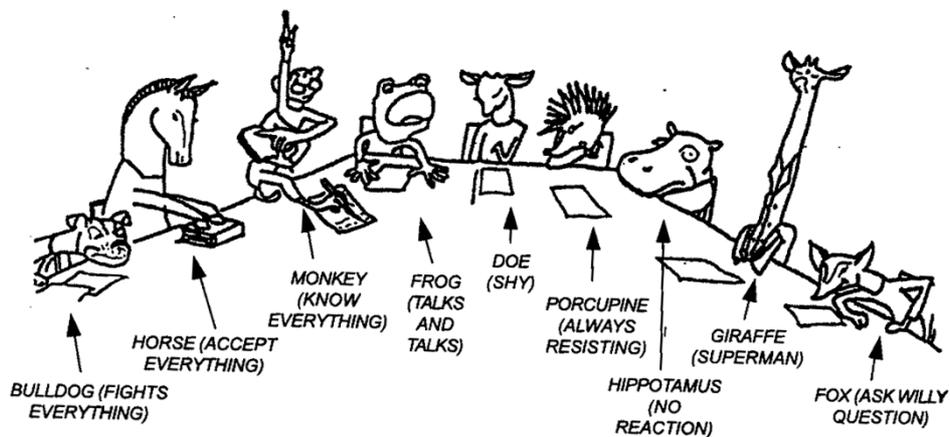
- Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya
- Mencapai tujuan secara efektif dan efisien
- Wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi secara bersama
- Wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki
- Wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja
- Wadah mengelola lingkungan secara bersama
- Wadah mencari keuntungan bersama
- Wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan
- Wadah mendapatkan penghargaan
- Wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin kompleks
- Wadah menambah pergaulan
- Wadah memanfaatkan waktu luang



## Unsur organisasi

- Kerjasama
- Dua orang atau lebih
- Tujuan yang hendak dicapai

## Perilaku manusia dalam organisasi





- **Anjing (*bulldog*):** menyerang siapapun, memaksakan kehendak tanpa mengindahkan orang lain.

Cara mengatasi: tahan diri, jangan terlibat, manfaatkan metode konferensi, jangan beri kesempatan

- **Kuda (*horse*):** selalu setuju.

Cara mengatasi: manfaatkan pada waktu diskusi dengan memberi kesempatan berpendapat

- **Monyet (*monkey*):** bersifat tahu segalanya, memilih satu atau kelompok pendukung untuk melindungi dan mendukungnya.

Cara mengatasi: beri kesempatan kelompok untuk membahas teori/pendapatnya



- **Katak (*frog*):** banyak bicara, ingin mendapatkan kedudukan tinggi dengan meloncat walaupun menginjak temannya sendiri. Ke atas menjilat dan kebawah menginjak.

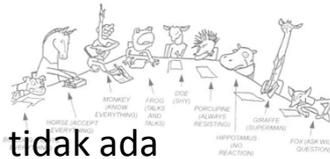
Cara mengatasi: interupsi dengan bijaksana dan batasi waktu bicara, batasi geraknya, buktikan ucapan-ucapannya berdasarkan data lapangan

- **Kijang betina (*doe*):** pemalu.

Cara mengatasi: beri pertanyaan sederhana, tingkatkan percaya diri dengan memberi penghargaan apabila mungkin

- **Landak (*porcupine*),** bersifat tidak kooperatif: percaya pada setiap orang atau menentang tiap orang yang menonjolkan kekuasaan.

Cara mengatasi: beri pengakuan atas pengetahuan dan pengalamannya serta manfaatkan

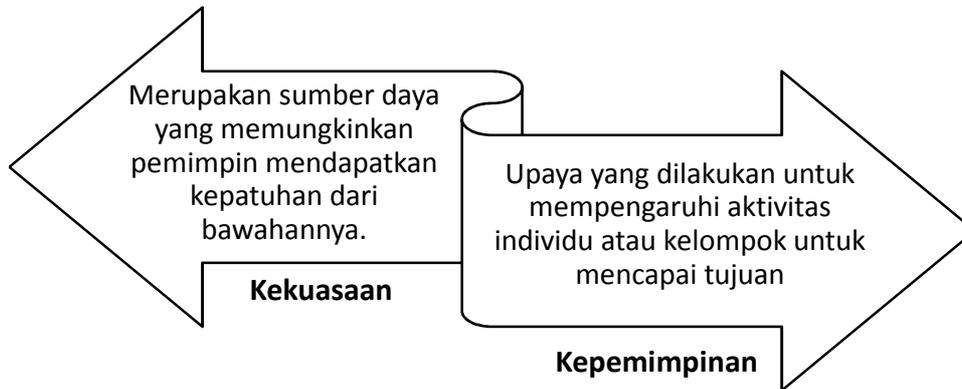


- **Kuda Nil (*Hippotamus*)**, bersifat tidak ada reaksi/pasif, dan menarik diri.  
Cara mengatasi: beri pertanyaan sederhana dan libatkan untuk memberi contoh
- **Jerapah (*Giraffe*)**, bersifat orang kuat.  
Cara mengatasi: beri kritik dan manfaatkan teknik “ya, tetapi”.
- **Srigala (*fox*)**, bersifat penanya konyol dan suka menindas orang lain (*homo homini lupus*).  
Cara mengatasi: jangan langsung di jawab dan teruskan pertanyaan ke kelompok lain.

## Kekuasaan?

- Kekuasaan → daya, kemampuan
- Wewenang → hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik
- Seorang pemimpin bisa menerapkan kepemimpinannya apabila ia memiliki kekuasaan

## Beda Kekuasaan dan Kepemimpinan



### Jenis sumber kekuasaan

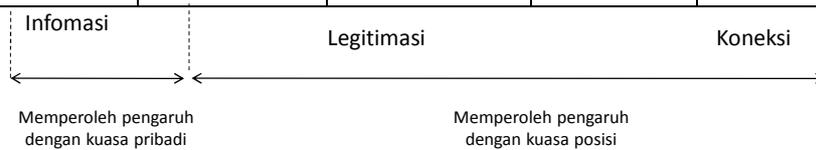
- **Kekuasaan paksaan (*coercive power*)**  
Berdasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberi hukuman. Orang lain tunduk karena takut terhadap hukuman
- **Kekuasaan koneksi**  
Bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik diluar atau di dalam organisasi
- **Kekuasaan ganjaran (*reward power*)**  
Bersumber pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada orang lain

## Jenis sumber kekuasaan

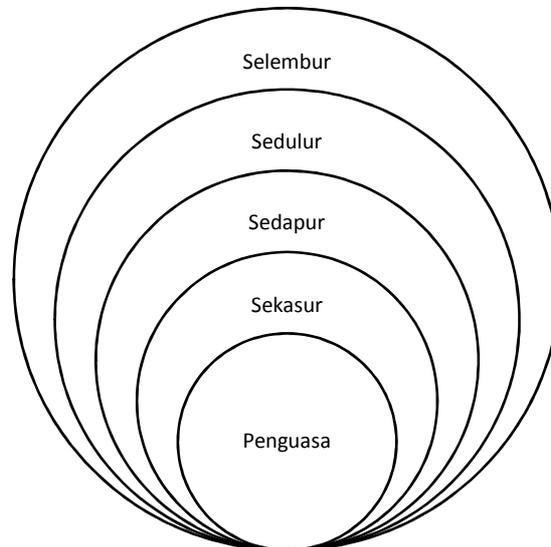
- **Kekuasaan legitimasi (*formal*)**  
 Berbasis pada posisi formal pemegang kekuasaan. Orang lain patuh karena percaya pada legitimasi pemegang kekuasaan
- **Kekuasaan referen**  
 Berbasis pada daya tarik seseorang pada yang lain. Orang lain tunduk karena respek dan menyukai pemegang kekuasaan
- **Kekuasaan informasi**  
 Bersumber pada adanya akses informasi yang dimiliki pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya
- **Kekuasaan keahlian**  
 Berbasis pada kecakapan seseorang pada beberapa bidang keahlian. Orang lain tunduk karena percaya pada pengetahuan pemegang kekuasaan

### Hubungan kekuasaan, kematangan dengan gaya kepemimpinan

	Gaya 1	Gaya 2	Gaya 3	Gaya 4
Hubungan	Mendelegasikan	mengikutsertakan	menjajakan	Memberitahukan
Gaya	tinggi	sedang	sedang	Rendah
Kematangan	Matang tinggi	Matang sedang	Matang cukup	Matang rendah
Sumber kekuasaan	keahlian	referen	Ganjaran	Paksaan



### Kedekatan seseorang dengan penguasa



- Sekasur → pernah satu tempat tidur
- Seda pur → pernah makan bersama
- Sedulur → ada hubungan keluarga
- Selembur → masih satu kampung atau satu daerah

## Kepemimpinan?

- 5 Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang agar bersedia mengikuti bimbingan atau ajakannya untuk mengambil keputusan tertentu.

*Leadership is the ability to influence people to willingly follow one's guidance or adhere to one's decision (Rue and Byars, 2000: 310).*

- 5 Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang kearah pencapaian tujuan organisasi.

*Leadership is the ability to influence people toward the attainment of organizational goals (Daft, 1991: 310) ;*

- 5 Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi.

*Leadership as the ability to influence group toward the achievement of goals (Robbin, 1993: 365);*

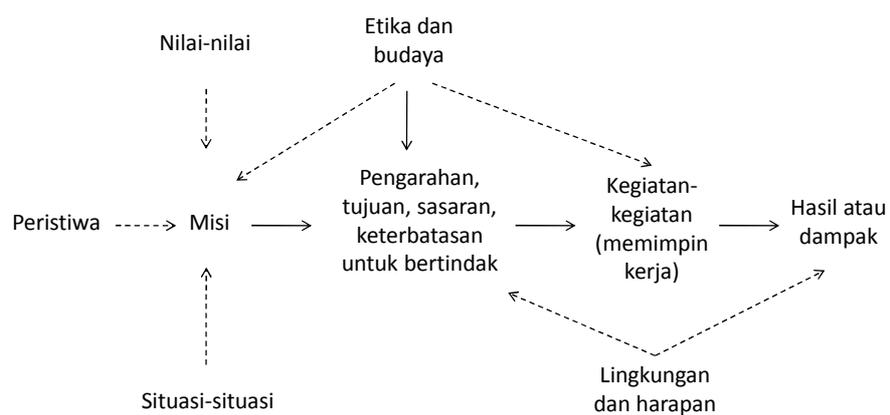
## Kepemimpinan?

### Dari tiga definisi tersebut, ide pokoknya ialah:

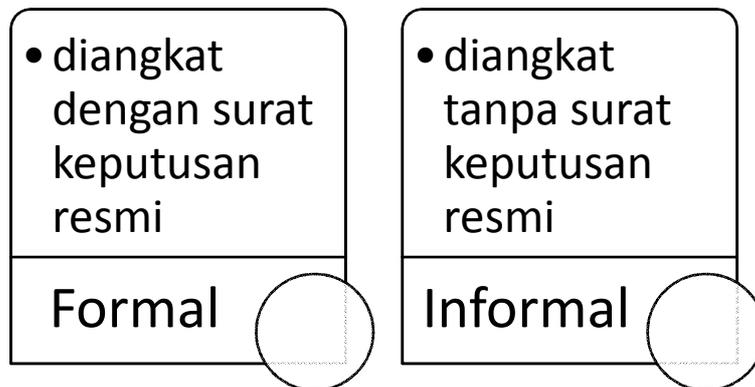
- Kepemimpinan merup. suatu kegiatan atau proses;
- Kepemimpinan mengandung konsep pengaruh, dalam arti pengikutnya akan taat, dan mengikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya;
- Pengaruhnya dapat berupa perintah, stimulasi; atau, persuasi;
- Terdapat dua pelaku, yaitu pemimpin dan pengikut;
- Prosesnya diarahkan kesuatu hasil, yaitu pencapaian tujuan.
- Kegiatan kepemimpinan berada dalam variabel situasional

## Kepemimpinan, Pemimpin, dan Pimpinan?

### Model umum konsep kepemimpinan



## Macam kepemimpinan



## Teori Kepemimpinan

- **Great man theory:**
  - ✓ Dilandasi keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa;
  - ✓ Dia memiliki pembawaan sebagai pemimpin dengan sejumlah kualitas tertentu
  - ✓ Dia selalu sukses dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya;
  - ✓ Di mata pengikutnya dia dianggap sebagai orang besar

## Teori Kepemimpinan

- **Teori sifat:**
  - ✓ Menekankan pada kelebihan sifat-sifat yang menggambarkan kualitas tertentu yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan.
  - ✓ Sifat-sifat tersebut:
    - ❖ kemampuan mengambil keputusan atas pertimbangannya sendiri, kemauan keras, ambisius, energetik, pemberani, percaya diri, tanggungjawab, teguh pendirian, loyal, kemampuan bergaul, stamina fisik, kematangan emosional dan intelektual, keberanian menanggung resiko atas keputusan yang diambil.

## Teori Kepemimpinan

- **Teori perilaku:**
  - ✓ Menekankan tentang bagaimana pemimpin secara aktual berperilaku atau bertindak terhadap pengikutnya.
  - ✓ Teori ini menghasilkan apa yang disebut dengan "gaya pemimpin" (*leadership style*). Dari gaya yang dilakukan sehari-hari kemudian berubah menjadi tipe tertentu.
  - ✓ Beberapa tipe yang terkenal antara lain:
    - ❖ Otoritarian vs tipe demokratis,
    - ❖ Tipe X vs tipe Y,
    - ❖ Task-oriented vs Human relationship
    - ❖ Inisiating structure vs Consideration.

## Teori Kepemimpinan

### ▪ **Kepemimpinan situasional:**

Teori ini berusaha menerapkan gaya kepemimpinan dengan situasi di mana kepemimpinan dilakukan; Misalnya gaya direktif cocok diterapkan terhadap bawahan yang tingkat pengetahuannya rendah; gaya partisipatif cocok diterapkan bilamana pengikutnya telah memiliki kesadaran berorganisasi.

- ✓ Empan papan, angon mongso, duga prayoga, mulat saliro
- ✓ Hangroso wani = berani bertindak



## Teori Kepemimpinan

### ▪ **Kepemimpinan charismatik:**

- ✓ Kepemimpinan di mana para pengikut beranggapan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan luar biasa;
- ✓ kemampuan tsb dimiliki sbg anugerah atau takdir Tuhan;
- ✓ pemimpin mrk memiliki kemampuan transendental;
- ✓ pengikutnya mempercayai bhw pemimpin mereka mampu melindungi dirinya dari bahaya yang mengancam, bhw pemimpin mereka mampu menghadapi krisis yang dihadapi kelompoknya;
- ✓ para pengikutnya percaya bhw di bawah kepemimpinannya mrk akan keluar sbg pemenang.



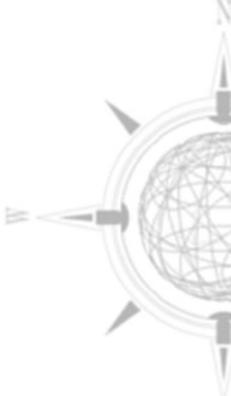
## Teori Kepemimpinan

Beberapa ciri kepemimpinan charismatik a.l. memiliki

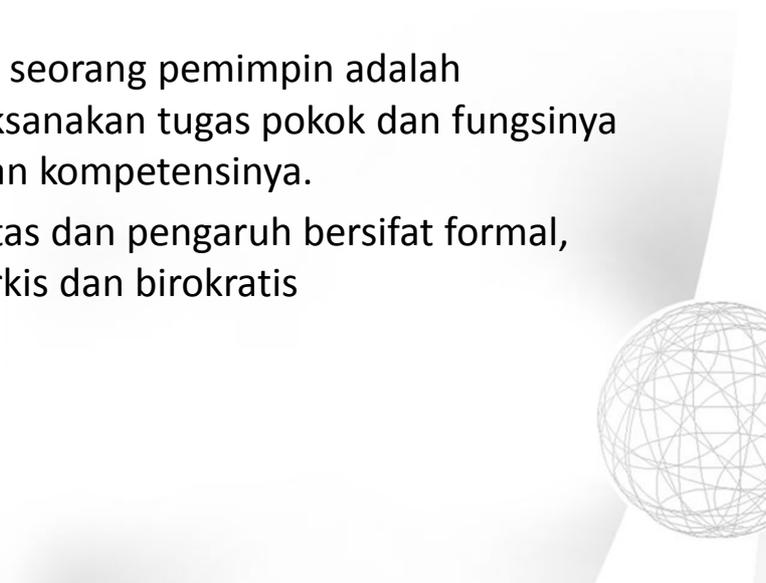
- sifat-sifat radikal,
- visioner, tidak konvensional
- keberanian mengambil resiko,
- selalu melakukan perubahan,
- memiliki kepercayaan diri yang kuat,
- pengikut mengagumi kemampuannya

## Model kepemimpinan

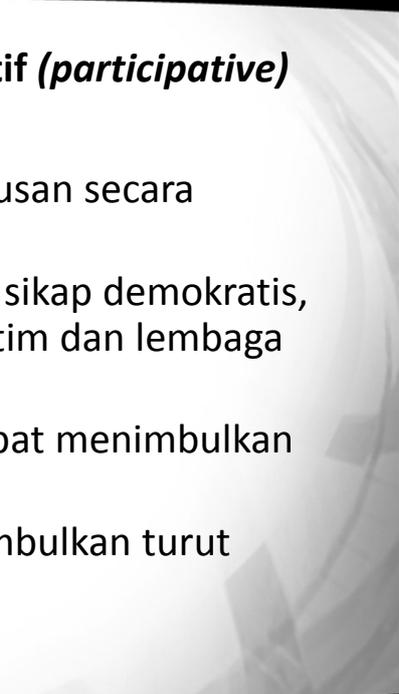
- Manajerial (managerial)
- Partisipatif (participative)
- Transformasional (transformational)
- Interpersonal (interpersonal)
- Transaksional (transactional)
- Post modern
- Kontingensi (contingency)
- Moral (moral)
- Pembelajaran (instructional)



### **Kepemimpinan Manajerial (*managerial*)**

- Fokus seorang pemimpin adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan kompetensinya.
  - Otoritas dan pengaruh bersifat formal, hierarkis dan birokratis
- 

### **Kepemimpinan Partisipatif (*participative*)**

- Proses pengambilan keputusan secara kelompok
  - Keterlibatan menimbulkan sikap demokratis, meningkatkan keefektifan tim dan lembaga serta bertanggungjawab.
  - Rasa bertanggungjawab dapat menimbulkan rasa memiliki
  - Rasa memiliki dapat menimbulkan turut memelihara.
- 

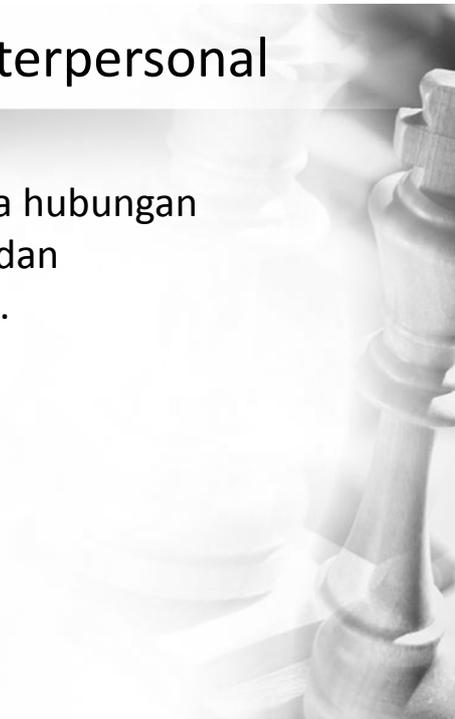
## Kepemimpinan Transformation

- Model yang komprehensif menggunakan pendekatan normatif
- Model ini lebih sentralistik, lebih mengarahkan, lebih mengontrol sistem
- Model cenderung berbuat sewenang-wenang karena kepemimpinan yang kuat, berani berban sebagai pahlawan, karismatik, dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagai nilai dan kepentingan umum.
- Jika model berjalan optimal, mampu melibatkan stakeholders dalam mencapai tujuan



## Kepemimpinan interpersonal

- Lebih menekankan pada hubungan dengan teman sejawat dan hubungan antar pribadi.





## **Kepemimpinan transaksional**

- Hubungan antara pemimpin dengan bawahan berdasarkan kesepakatan nilai atau proses pertukaran (transaksi uang)
- Transaksi diharapkan dapat menguntungkan kedua belah pihak

## **Kepemimpinan Postmodern**

- Mengizinkan menggunakan kepemimpinan demokratis
- Fokusnya pada visi yang dikembangkan oleh pemimpin
- Pemimpinan penuh perhatian pada budaya dan lambang-lambang makna yang dibentuk oleh individu atau kelompok
- Berfokus pada interpretasi individu





## Kepemimpinan Kontingensi

- Berfokus pada situasi dan mengevaluasi bagaimana menyesuaikan perilaku dengan lingkungan.

## Kepemimpinan Moral

- Berfokus pada nilai, kepercayaan, etika
- Berdasarkan pada rasional normatif, rasional berdasarkan pertimbangan benar dan salah





## Kepemimpinan Pembelajaran

- Fokus pada bagaimana meningkatkan proses dan hasil pembelajaran



### Teori X dan Teori Y (Mc Gregor)

- Mc Gregor mengembangkan dua kontras teori kepemimp. yaitu Teori X dan teori Y, dengan menggunakan dasar asumsi yang berlawanan.
- Teori X dilandasai oleh asumsi-asumsi :
  - ✓ Manusia pada dasarnya malas kerja, mereka ingin bebas, mereka hanya mau bekerja apabila diperintah dan diawasi, bekerja itu adalah sesuatu yang membosankan
  - ✓ Manusia memiliki ambisi rendah, tidak mau memikul tanggung jawab; mereka bekerja karena merasa terpaksa.
  - ✓ Oleh karena itu manusia harus diarahkan, harus selalu dikendalikan, dan diancam, kalau perlu dihukum.
- Dengan berlandasan pada asumsi-asumsi tersebut, pemimpin harus brtidak keras, dan task-oriented.

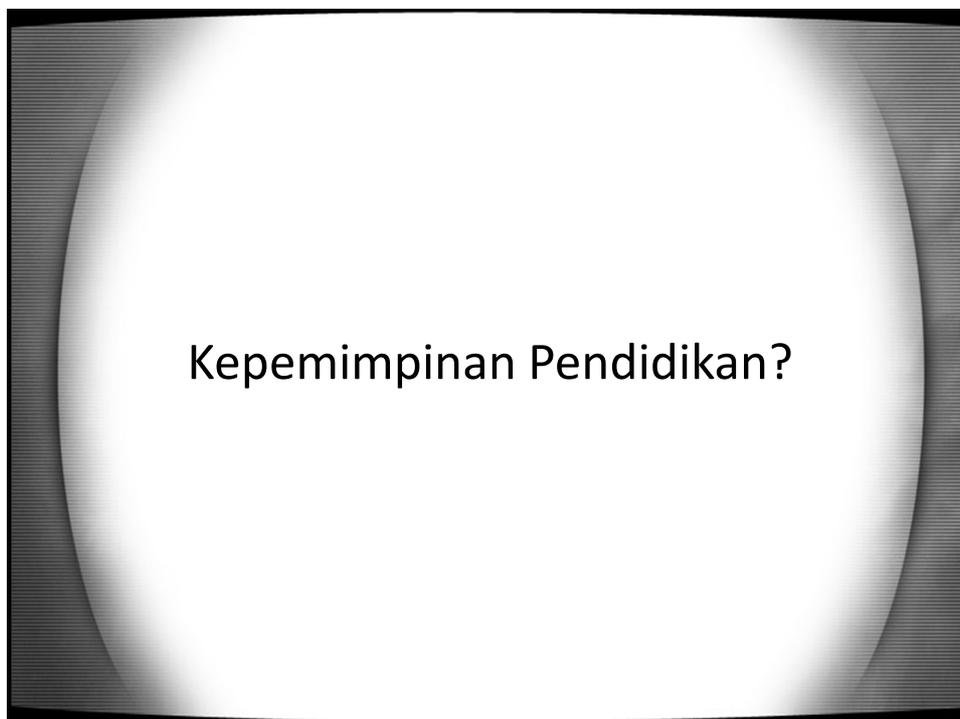
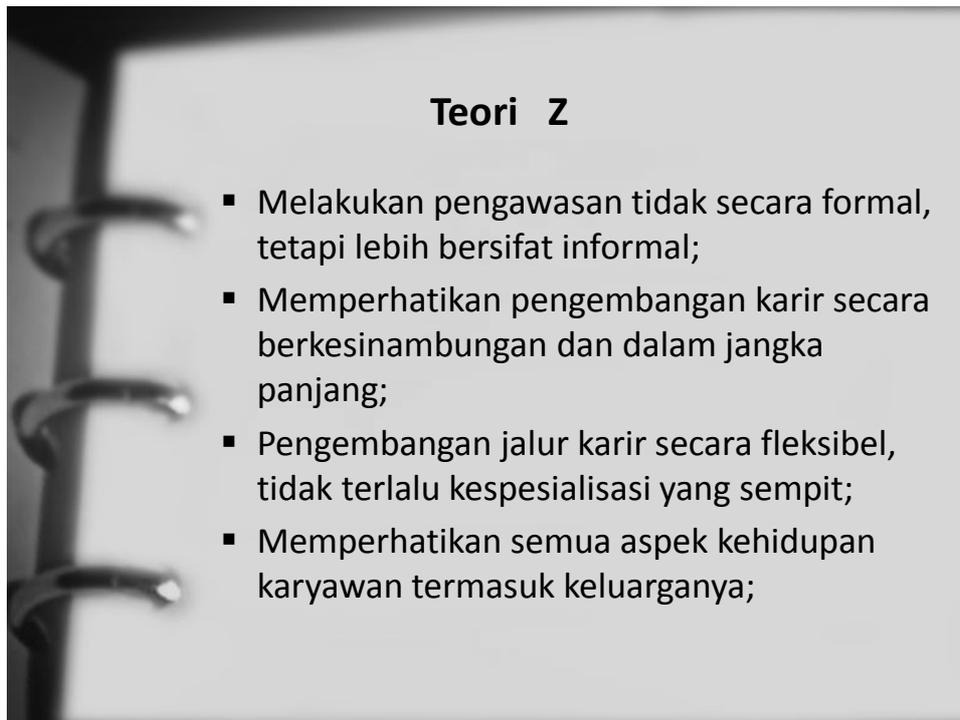
### Teori Y dilandasi oleh asumsi:

- Bahwa bekerja merupakan sesuatu yang wajar; bekerja merupakan sesuatu yang mengasyikkan; kebanyakan orang lebih senang mencari pekerjaan; bahwa bekerja itu menyenangkan;
- Apabila kondisi menyenangkan, bukan saja orang mau bekerja, akan tetapi mereka justru mencari kerja dan bersedia memikul tanggung jawab akan hasil pekerjaannya. Manusia memiliki komitmen terhadap organisasi di mana mereka menjadi anggotanya;
- Manusia dapat mengarahkan dirinya sendiri, mereka mau berinisiatif dalam memajukan organisasi;
- Dengan landasan asumsi-asumsi tersebut, teori Y menggunakan pendekatan *people oriented* atau demokratis.

### Teori Z

(William Ouchi, 1993).

- Teori X dan Teori Y atas dasar prinsip yang memandang perilaku kepemimpinan secara individual.
- Teori Z dibangun atas dasar prinsip bahwa kepemimpinan harus ditempatkan dalam kerangka budaya organisasi secara keseluruhan;
- Teori Z menekankan pengambilan keputusan secara konsensus;
- Memperhatikan pengembangan karir bawahannya secara berkelanjutan;
- Dibangun atas asumsi bahwa setiap orang mau dan mampu bekerja, apabila diberi kesempatan dan kepercayaan, serta tanggung jawab;
- Pelaksanaan evaluasi kinerja dan promosi secara berkelanjutan.



## Kepemimpinan Pendidikan

Fungsi pokok Penerapan teori kepemimpinan di lembaga Pendidikan (Lunenburg & Ornstein, 2000):

- a. Mengelola sekolah yang berorientasi pada keefektifan sekolah (*school effectiveness*)
- b. Mengelola sekolah yang berorientasi pada kesuksesan (*successful school*)

## School Effectiveness

- Mengembangkan etos kerja yang tinggi di kalangan staff
- Mengusahakan kegiatan sekolah dikelola dengan baik
- Memotivasi staff memiliki ekspektansi tinggi dalam memajukan sekolah
- Menempatkan sekolah sebagai model pengembangan
- Menyediakan kondisi kerja yang kondusif bagi guru, karyawan, dan siswa
- Memberikan tanggungjawab yang besar pada guru dan siswa mengembangkan diri
- Saling berbagai tugas dalam menjalankan kegiatan sekolah
- Memperlakukan siswa secara humanistik.

## Successful School

- Fokus kepemimpinan pada terwujudnya implementasi kurikulum yang baik;
- Mengembangkan budaya mutu;
- Memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dalam memajukan sekolah;
- Membangun iklim sekolah yang kondusif
- Mengembangkan SDM sekolah yang jelas dan terprogram;
- Melibatkan partisipasi orang tua, masyarakat dan stakeholder dalam manajemen sekolah.

## Pengembangan Kepemimpinan Sekolah

- Professional leadership: kepemimpinan yang dilandasi kompetensi profesional dalam bidang pendidikan: penguasaan materi keilmuan, metodologi pembelajaran, dan pemahaman peserta didiknya;
- Berbagi dalam membangun visi dan tujuan lembaga (shared vision and goals): pemahaman akan visi, misi, tujuan, program, dan strategi pencapaian program;
- Mewujudkan tertatanya lingkungan sekitar yang tertata baik (*a positive learning environmental*);
- Memiliki ekspektasi tinggi dalam memajukan sekolah (*high expectation on school development*);



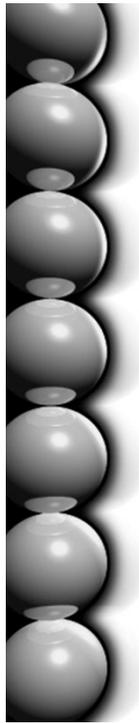
## Pengembangan Kepemimpinan Sekolah

- Memonitor kemajuan sekolah (*monitoring progress*);
- Berusaha membuat program bagi pemenuhan hak dan tanggungjawab siswa (*pupil right dan responsibility*);
- Mengusahakan semua program pembelajaran bermakna (*purposeful learning*);
- Mengusahakan organisasi sekolah selalu maju dan berkembang (*a learning organization = organization change*);
- Membangun hubungan kerjasama dengan orang tua siswa (*home-school partnership*)

## Kepemimpinan Sekolah (Lunenberg & Ornstein, 2000)

Tiga Peran Utama Pimpinan Sekolah:

- Peran kepemimpinan (*leadership role*)
- Peran manajerial (*managerial role*)
- Peran pembelajaran (*curriculum-instructional role*)



## Peran Kepemimpinan

- **Membangun budaya sekolah (*school culture*):**  
Mengkomunikasikan nilai-nilai positif yang harus dijaga dan dikembangkan dalam organisasi, seperti nilai kerja keras, kedisiplinan, kepatuhan, kejujuran, tanggungjawab, keteladanan, berorientasi mutu;
- **Melaksanakan fungsi sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leader*):**  
Pengembangan profesional guru, pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran;



## Peran Manajerial Kepala Sekolah

- **Technical,**  
Kemampuan teknis manajemen meliputi kemampuan dalam *planning, organizing, coordinating, and controlling* kegiatan sekolah;
- **Human**  
Kemampuan yang berhubungan dengan aspek-aspek hubungan sosial, meliputi: *pengembangan rasa saling mempercayai, semangat kerjasama, kepedulian sosial, semangat dan, pengembangan etika dan morale kerja*;
- **Conceptual**  
Kemampuan yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi, pengetahuan, sikap, dan keterampilan teknis dalam hubungannya dengan tugas profesionalnya.

Karena Kepala sekolah adalah juga guru maka ia harus memiliki 4 kompetensi dasar, yaitu:

- Kompetensi Kepribadian,
- Kompetensi Pedagogik,
- Kompetensi Sosial, dan
- Kompetensi profesional (*educator role, advisor role, advocate role, clinical role*)



Peran Kepala sekolah sebagai pengembang kurikulum dan proses pembelajaran

- a. Meningkatkan kualitas pembelajaran
- b. Melakukan supervisi pelaksanaan PBM
- c. Membuat perencanaan alokasi waktu pembelajaran (semesteran, maupun mingguan);
- d. Melakukan koordinasi pelaksanaan pembelajaran
- e. Meningkatkan kualitas dan kuantitas materi pembelajaran
- f. Monitoring pelaksanaan dan kemajuan pembelajaran



### **Instructional Leadership (Fiedler)**

- a. Mengelola implementasi kurikulum dan PBM;
- b. Mensupervisi pelaksanaan PBM;
- c. Monitoring kemajuan siswa;
- d. Menyediakan iklim pembelajaran yang kondusif



### **Pedagogical Leadership (Sergiovani)**

- a. Pengembangan kemampuan sosial (human capital)
- b. Pengembangan kemampuan akademik;
- c. Pengembangan kemampuan intelektual

## **Pedagogical Leadership**

(Kepemimpinan Kebapakan dan Keibuan)

Kepemimpinan Kebapakan (paternalis leader) → pemimpin berperan sebagai bapak):

- Bertindak secara arif
- Dapat diteladani
- Menempatkan diri sebagai pamong
- Tambatan hati (tempat mengadu, curhat)
- Tegas dalam mengambil keputusan
- Pembiasaan yang baik



## **Pedagogical Leadership**

(Kepemimpinan Kebapakan dan Keibuan)



**Pemimpin yang Bersifat Keibuan (*maternalis leader*):**

- Relia berkorban,
- Ikhlas
- Merasa wajib;
- Lembut;
- Penyejuk suasana;
- Pembentuk karakter: menanamkan nilai-nilai moral, etika, dan religious
- Kasih sayang (caring)
- Pembiasaan yang baik



Sudahkah anda siap menjadi pemimpin?



Terima kasih