

TEORI KEPEMIMPINAN

Makalah disampaikan pada
Pembekalan Ujian Dinas Tahun 2011
Badan Kepegawaian Daerah
Kota Yogyakarta
Tanggal 14 Juni 2011

Oleh:
Udik Budi Wibowo
Universitas Negeri Yogyakarta

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KOTA YOGYAKARTA
2011

TEORI KEPEMIMPINAN

Oleh:

Udik Budi Wibowo*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 1989). Kenyataan dan/atau gagasan, serta hasil penelitian tersebut tak dapat dibantah kebenarannya. Semua pihak maklum adanya, sehingga muncul jargon “ganti pimpinan, ganti kebijakan”, bahkan sampai hal-hal teknis seperti ganti tata ruang kantor, ganti kursi, atau ganti warna dinding. Demikianlah, kepemimpinan itu merupakan fenomena yang kompleks sehingga selalu menarik untuk dikaji.

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau *traits approach*; (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau *style approach*; dan (3) pendekatan kontingensi atau *contingency approach*. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional dan bermoral.

* Udik Budi Wibowo adalah Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Yogyakarta. Pemimpin Proyek Pendidikan Guru SD (1994-2000) dan Anggota Tim Pengembang PGSD (2001-2007) pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendiknas; Asesor BAN-PT (2000-sekarang); Konsultan *Madrasah Education Sub-sector Assessment* (MESA) Departemen Agama (2003); Konsultan Perpustakaan Nasional RI (2004); Konsultan Bank Dunia untuk Implementasi Pilot dan penyiapan Program BERMUTU (*Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Up-grading*) 2006-2007, Reviewer Bersertifikat Program Hibah Kompetisi Ditjen Dikti Kemendiknas (2005 s.d. sekarang), dan Tim Pengelola DIA BERMUTU dan PHK S1 PGSD Ditjen Dikti Kemendiknas (2009-sekarang).

PEMBAHASAN

Pengertian Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Untuk itu banyak kajian dan diskusi yang membahas definisi kepemimpinan yang justru membingungkan. Menurut Katz dan Kahn (dalam Watkin, 1992) berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar yakni “sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku”.

Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Janda (dalam Yukl, 1989) sebagai berikut.

“Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member’s perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member”. (Kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok, pen.).

Selanjutnya contoh pengertian kepemimpinan sebagai karakteristik seseorang, terutama dikaitkan dengan sebutan pemimpin, seperti dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) bahwa *“Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them”*, atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya.

Adapun contoh pengertian kepemimpinan sebagai perilaku dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) yakni: *“Leadership involves a set of interpersonal influence processes. The processes are aimed at motivating sub-ordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals”*, yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan

seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Sehubungan dengan ketiga kategori pengertian di atas, Watkins (1992) mengemukakan bahwa “kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok”. Pengertian ini tampak berusaha memadukan ketiga kategori pemikiran secara komprehensif karena dalam definisi kepemimpinan tersebut tercakup karakteristik pribadi, perilaku, dan kedudukan seseorang dalam suatu kelompok. Berdasarkan pengertian tersebut maka teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan.

Pendekatan Sifat (*the Traits Approach*)

Pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Stogdill (dalam Smyth, 1989; Watkins, 1992; dan Dunford, 1995) menyebutkan karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin mencakup antara lain: usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, percaya diri, ekstrovert, memiliki dorongan berprestasi, terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Adapun Yukl (1989) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Sementara itu dari paparan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) dan Hoy dan Miskel (2008) dapat dirangkum sifat-sifat yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif sebagai berikut.

Sifat-sifat dan Keterampilan dari Kepemimpinan Yang Efektif		
Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat semangat (energi). • Percaya diri • Tahan stress • Kedewasaan emosi • Integritas • Ekstroversi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi kekuasaan tersosialisasi. ▪ Kebutuhan berprestasi kuat. ▪ Kurang memerlukan afiliasi. ▪ Kebanggaan diri? (<i>self-efficacy</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Hubungan antar pribadi ➢ Kognitif ➢ Teknis ➢ Konseptual

Sifat-sifat pemimpin sebagaimana diidentifikasi di atas dipandang lebih menonjolkan sifat “kelelakian atau maskulinitas”, sehingga dikritik sebagai mengandung bias gender. Selain itu ratusan upaya penelitian gagal untuk menemukan sifat-sifat yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan (Yukl, 1989; dan Smyth, 1989). Sehubungan dengan itu sungguh penting ajaran “*sastra cetha*” dan “*astha brata*” (delapan kebajikan) yang digambarkan oleh R.Ng. Yosodipuro (dalam Suyami, 2008). Sastra cetha merupakan ajaran yang disampaikan oleh Raden Rama kepada adiknya Prabu Dasarata, mengenai tata cara memimpin tampuk pemerintahan. Adapun ajaran *astha brata* berisi petuah Raden Rama kepada Gunawan Wibisana ketika akan dinobatkan sebagai raja menggantikan kakaknya (Rahwana) untuk memimpin Alengka.

Dalam kedua ajaran tersebut diterangkan bahwa seorang raja (pemimpin) harus memahami tiga tingkatan nilai perbuatan, yakni *nistha* (hina), *madya* (sedang), dan *utama* (terbaik). Perbuatan hina harus dihindari, perbuatan *madya* cukup diketahui saja, dan perbuatan utama wajib untuk dilakukan. Contoh perbuatan utama adalah menerapkan perilaku delapan dewa dalam memimpin pemerintahan yakni:

- (1) Dewa Indra, yang bersifat pengasih dan penyayang, cinta kepada seni dan keindahan. Personafikasi sebagai halilintar. Untuk itu pemimpin

harus bersikap dan berlaku adil, tanpa pilih kasih, menyebarkan kesejahteraan ke seluruh warga, baik rakyat jelata maupun pejabat (*"pan nora amilih janma"*).

- (2) Dewa Yama, yang bertindak memberantas semua kejahatan, untuk menjaga kesejahteraan rakyat. Semua tindak kejahatan dihukum sesuai dengan kesalahannya, tidak pandang bulu, baik dilakukan oleh saudara sendiri atau orang lain. Personafikasi sebagai pencabut nyawa. Sehubungan dengan itu sifat pemimpin harus tegas dalam memberantas tindak kejahatan (*"milara krama ala"*).
- (3) Dewa Surya, dalam memerintah berbuat kebaikan menyusup pelan-pelan secara halus sampai mengena perasaan, sehingga mendatangkan perasaan sejuk. Personafikasi sifat ini adalah matahari yang menerangi dunia, memberi perkembangan hidup, dan kesehatan kepada semua makhluk. Untuk itu pemimpin harus sabar dalam mencapai cita-cita (*"tan galak nutut sakarsa"*), atau tidak perlu marah-marah dalam memberikan perintah (*"tan ana rerengunipun"*).
- (4) Dewa Candra, dengan tutur kata yang lembut, dan selalu tersenyum dalam segala tindakannya. Simbolisasi sebagai bulan, yang bersama bintang (kartika) memberikan terang dalam kegelapan malam. Beliau berusaha memelihara dunia dengan setulus hati dan selalu bersikap ramah, pemaaf, dan rendah hati (*"saulat parikrama"*).
- (5) Dewa Bayu, dapat memahami isi dunia dan sifat setiap makhluk dengan mengamati tanpa jarak dan tanpa pertanda sehingga dapat mengetahui jalan pikiran, hati, dan gerak-gerik atau tingkah lakunya. Simbolisasi sebagai angin (*pawana*) yang mencerminkan watak gagah berani, kuat, teguh santosa, bersahaja, pendiam dan dasyat. Untuk itu pemimpin harus peduli atau "ngemong" (*care*) terhadap pegawai, terutama kesejahteraannya (*"lampah susila arya, wus kakenan jagad kautamanipun"*) sehingga mudah memberdayakan kemampuannya.
- (6) Dewa Kuwera, bersifat senantiasa jujur, dapat dipercaya, dan memegang teguh peraturan yang telah ditetapkan; serta berbakti

kepada kemanusiaan. Sehubungan dengan itu menjadi pemimpin harus jujur, teguh, suka menolong, dan dapat dipercaya dengan berkomitmen terhadap peraturan (*"amung pracaya kewala"*).

- (7) Dewa Baruna, senantiasa mengusahakan keselamatan dunia dengan berpegang teguh pada kata hati, semua permasalahan dipandang dan diselesaikan dengan penuh kehati-hatian. Personafikasi sebagai samudra, yang siap menampung seluruh aliran sungai. Untuk itu pemimpin harus berpegang teguh pada keutamaan, siap menampung permasalahan pegawai, dan mengupayakan segala hal yang buruk diubah menjadi baik.
- (8) Dewa Brama, merupakan panglima perang yang ulung, dengan perwatakan prabawa "api", dan tugasnya adalah mencari nafkah untuk seluruh lapisan masyarakat, baik pejabat maupun rakyat biasa (*"ngupa boga sawadyane gung alit"*). Oleh karena itu pemimpin harus memiliki semangat juang tinggi, memahami kemauan pegawai, bekerja-sama dan bersama-sama warganya menghadapi ancaman dan tantangan untuk mencapai kesejahteraan.

Pendekatan Gaya (*the Style Approach*)

Teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan, yakni (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*; dan (2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (*people/employee-centered*).

Lewin, Lippitt, dan White (Dunford, 1995), pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat keketatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan *autocratic*, *democratic*, dan *laissez-faire*.

- Kepemimpinan otokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.
- Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.
- Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

Selanjutnya House & Mitchell (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) mengembangkan *Path Goal Theory*. Menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement oriented*.

- Kepemimpinan direktif, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai.
- Kepemimpinan suportif, menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
- Kepemimpinan partisipatif, dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.

- Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

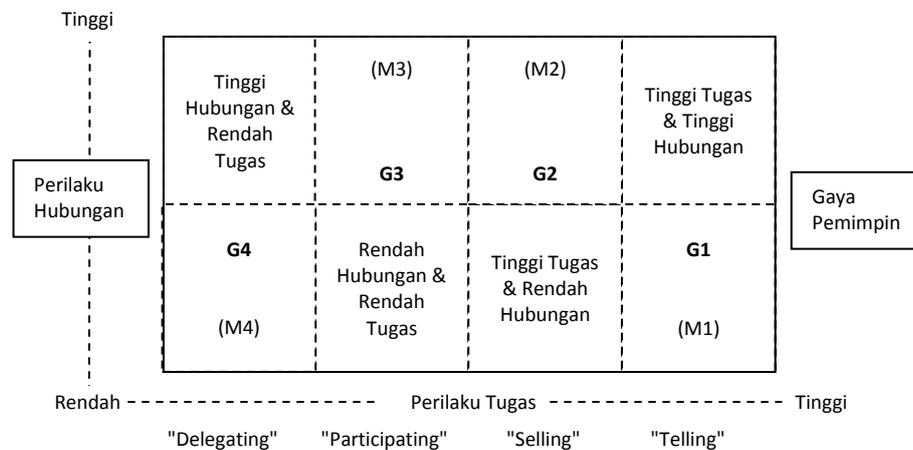
Teori-teori dalam kategori ini juga dikembangkan oleh Blake dan Mouton (1964) yang disebut dengan *Managerial Grid*. Dalam kepemimpinan ini, kisi-kisi perhatian kepada pekerja dan kepada produksi diukur dalam skala terendah = 0 dan tertinggi = 9; sehingga skala 9,9 yang disebut tim manajemen dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang paling optimal. Likert (1961-1967) juga mengembangkan pengukuran perilaku kepemimpinan yang dikelompokkan menjadi empat gaya yakni *exploitative authoritative*, *benevolent authoritative*, *consultative*, dan *participative group*. Selain itu masih banyak lagi teori-teori yang dikembangkan lebih lanjut berdasarkan orientasi perilaku pemimpin dalam memandang pelaksanaan tugas/produksi/kinerja, dan para pegawai sebagai pelaksana tugas tersebut.

Pendekatan Kontingensi (*the Contingency Approach*)

Sebagaimana tidak ada obat mujarab (panasea) untuk segala penyakit; demikian pula tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan (Dunford, 1995); atau seperti dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) bahwa “Pada lingkungan apapun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin”. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi mempengaruhi pegawai dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi.

Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) mengembangkan teori kepemimpinan yang pada awalnya disebut “*life cycle theory of leadership*” dan kemudian dinamakan “*situational leadership theory*”. Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan

yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* sebagaimana gambaran berikut ini.



- Gaya *Telling* (bercerita) berlaku dalam situasi orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk untuk mengerjakan berbagai tugas.
- Gaya *Selling* (menjual) berlaku pada orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, sementara tingkat kedewasaan pegawai cukup. Dalam situasi tersebut, pemimpin memberikan pengarahan secara seimbang dengan memberikan dukungan, meminta dan menghargai masukan dari pegawai.
- Gaya *Participating* (Partisipatif), dengan situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan; serta sangat sedikit pengarahan tugas.
- Gaya *Delegating* (Delegasi), cocok untuk situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa.

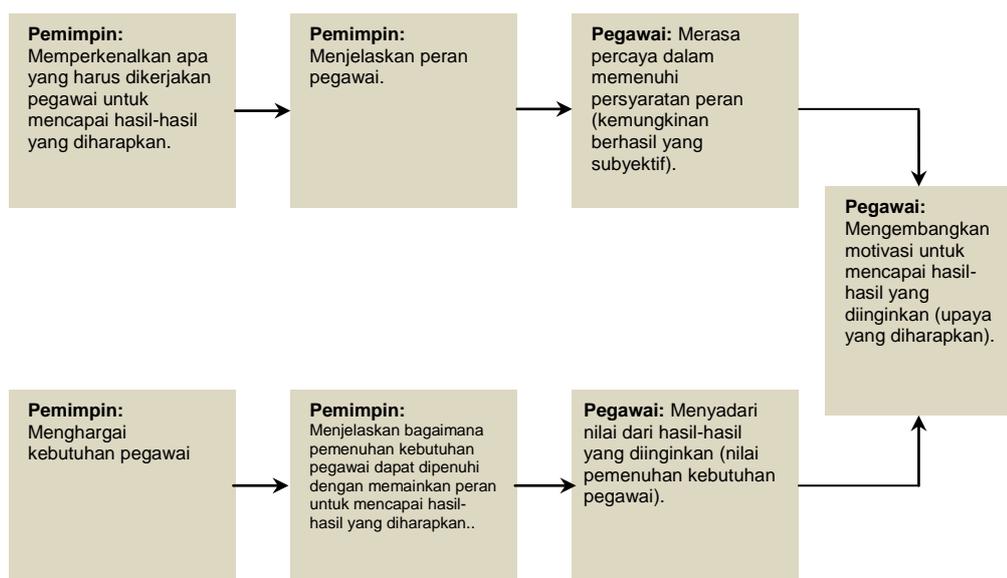
Dalam situasi ini pemimpin memberikan tanggungjawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin cukup mengetahui laporan, dan memberikan dukungan, tanpa memberikan pengarahan.

Pakar lain yang juga mengembangkan teori kepemimpinan kontingensi adalah Fiedler (1967) dan Vroom - Yetton (1973). Fiedler (Dunford, 1995; Sweeney dan McFarlin, 2002) mengukur gaya kepemimpinan berbasis tanggapan pemimpin terhadap karakter pekerjaannya, yang dikenal dengan pengukuran skala Least Preferred Co-worker (LPC). LPC digunakan untuk mengetahui keyakinan pemimpin bahwa apa yang diharapkan, akan benar-benar dapat terjadi, karena memiliki pengendalian situasi (*situational control*). Pengendalian situasi ditentukan oleh tiga faktor yakni: (1) hubungan pemimpin-bawahan, (2) struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan. Sehingga gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi sejalan dengan derajat pengendalian terhadap situasi. Adapun model Vroom-Yetton berusaha menggambarkan pendekatan kepemimpinan yang memadai untuk mengambil keputusan dalam beragam situasi, sehingga muncul kepemimpinan *autocratic*, *consultative*, dan *group decision making*.

Tokoh pendidikan nasional, Ki Hadjar Dewantara, menurut hemat penulis, termasuk melahirkan teori kepemimpinan dalam kategori kontingensi. Dengan ajaran triloka "*Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*", menunjukkan seorang pemimpin harus mampu bertindak sesuai dengan situasi yakni apabila di depan, ia memberikan keteladanan, apabila di tengah-tengah para bawahan, harus membangun kemauan, atau semangat pegawai; dan apabila di belakang, para pemimpin harus memberikan motivasi tiada henti kepada para pegawainya.

Pada perkembangan selanjutnya munculah teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*). Burns (Dunford, 1995) mengemukakan bahwa "kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas,

penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja". Dalam hal ini Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) menambahkan, bahwa dalam membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan. Mekanisme kerja kepemimpinan transaksional ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Kepemimpinan Transaksional
(Bass, dalam Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2000)

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat

perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Kouzes dan Posner (Dunford, 1995) mengemukakan karakteristik proses kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

- (a) Menantang praktek-praktek atau cara kerja yang sedang berjalan.
- (b) Menginspirasi suatu visi bersama.
- (c) Memberdayakan pegawai untuk bertindak.
- (d) Bertindak sebagai “model berjalan”.
- (e) Memperkuat tekad.

Menjadi Pemimpin Masa Depan

Masa depan sebenarnya penuh ketidak-pastian dan sulit diprediksi, seperti dikemukakan oleh Roy Amara (Fowles, 1984) bahwa “*the future is largely unknowable*”, atau seperti ungkapan Shane (2002) bahwa “makin jauh seseorang melihat ke depan, makin kabur kelihatannya hari esok itu”. Demikian pula Peat dan Briggs (1999) menggambarkan masa depan tersebut bersifat *chaos* (keos atau kacau). Dengan kondisi masa depan tersebut, maka kepemimpinan menjadi faktor kunci untuk mengarungi perkembangan dunia yang cepat berubah. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan.

Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa perilaku yang berorientasi pada perubahan terdiri atas pemindaian dan penginterpretasian berbagai peristiwa eksternal, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, merancang program-program inovatif, menyerukan perubahan, dan menciptakan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan berbagai perubahan. Orientasi tindakan ini berkonsentrasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta mengupayakan komitmen untuk berubah. Sehubungan dengan itu Katzenbach et al. (1996) mengemukakan karakteristik umum dari pemimpin perubahan sejati (*Real Change Leader*) yaitu:

- (a) Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik.

- (b) Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada.
- (c) Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan.
- (d) Memotivasi diri dan orang lain.
- (e) Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja.
- (f) Tahan tidak terkenal.
- (g) Rasa humor terhadap diri dan lingkungan.

Karakteristik pemimpin perubahan sejati tersebut tampak sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Kouzes dan Posner di atas. Sejalan dengan pemikiran tersebut Bender (2001) mengemukakan tanda-tanda dari kepemimpinan baru, sebagai berikut.

- (a) Kepemimpinan adalah tentang manusia.
- (b) Kepemimpinan adalah tentang menjadi pemimpinmu.
- (c) Kepemimpinan adalah tentang motivasi internal.
- (d) Kepemimpinan adalah tentang mengupayakan kesempurnaan, sekaligus menerima ketidaksempurnaan kita.
- (e) Kepemimpinan adalah tentang perubahan.
- (f) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan kepercayaan diri.
- (g) Kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan.
- (h) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan energi (kekuatan).
- (i) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan pengalaman positif.
- (j) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan hasil dengan integritas.
- (k) Kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketakutan dan meningkatkan harapan.

Sehubungan dengan itu Bender lebih lanjut mengidentifikasi ramuan kepemimpinan sebagai berikut:

- ♦ Paham diri sendiri/ nilai-nilai.
- ♦ Baik terhadap semua orang.

- ✦ Visi.
- ✦ Semangat.
- ✦ Pengambil resiko.
- ✦ Keterampilan berkomunikasi.
- ✦ Pemeriksaan kemajuan/hasil.
- ✦ Kerja keras.
- ✦ Tekun.
- ✦ Perancang tujuan.
- ✦ Berhubungan dengan orang yang tepat.
- ✦ Pemahaman terhadap lapangan.
- ✦ Percaya diri.
- ✦ Berhasrat sukses.
- ✦ Mengerjakan apa yang dicintai.
- ✦ Mencintai apa yang dikerjakan.
- ✦ Bersikap positif
- ✦ Percaya instink/ rasa terdalam.
- ✦ Memenuhi janji.
- ✦ Yakin.
- ✦ Berani.
- ✦ Jujur dan terpercaya.
- ✦ Fokus.
- ✦ Mengambil prakarsa dan tanggung jawab.
- ✦ Memotivasi dan menginspirasi sesama.
- ✦ Peduli/berbelas kasih.
- ✦ Menghargai keunggulan.
- ✦ Daya tahan/stamina.
- ✦ Cermat/menangani detail.
- ✦ Dapat bekerja di bawah tekanan.

PENUTUP

Demikianlah berbagai teori kepemimpinan yang berkembang sampai saat ini. Kajian lebih lanjut, dapat dipelajari pada literatur sebagaimana tercantum pada Daftar Pustaka di bawah. Teori-teori di atas pada dasarnya dikembangkan dari praktek kepemimpinan, sehingga fenomena teori kepemimpinan dalam kajian ini dapat dikatakan tidak bertentangan dengan kondisi praktek kepemimpinan di lapangan. Sehubungan dengan itu mudah-mudahan tulisan ringkas ini dapat bermanfaat untuk refleksi tentang perilaku atau praktek kepemimpinan yang sudah dijalankan untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan peningkatan kinerja kepemimpinan pada masing-masing instansi peserta pelatihan. Sekali lagi semoga bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bender, Peter Urs. (2001). *Leadership From Within*. Toronto: Stoddart Publishing Co. Limited.
- Dunford, Richard W. (1995). *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fowles, J. (Ed.). (1984). *Handbook of Futures Research*. London: Greenwood Press.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Katzenbach, Jon R. (1996). *Real Change Leader: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Luthans, Fred. 1992. *Organisational Behavior*. 6th Ed. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Morin, Edgar. (2005). *Tujuh Materi Penting bagi Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Owen, R.G. (1987). *Organisational Behavior in Education*. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Peat, F. D. and Briggs, J. (1999). *Seven Life Lessons of Chaos: Timeless Wisdom from the Science of Change*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. a.b. Jusuf Udaya, Lic.,Ec. Englewood Cliffs:Prentice Hall, Inc - Jakarta: Penerbit Arcan.
- Shane, H. G. (2002). *Arti Pendidikan Bagi Masa Depan (Edisi Ketiga)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Smyth, John. (Ed.). (1989). *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Palmer Press.
- Suyami. (2008). *Konsep Kepemimpinan Jawa Dalam Ajaran Sastra Cetha dan Astha Brata*. Yogyakarta: Kepel Press.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Watkins, Peter. (1002). *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implication for Educational Administration*. Geelong: Deakin University Press.

