

APLIKASI PENDEKATAN SITUASIONAL DALAM MENENTUKAN GAYA KEPEMIMPINAN EFEKTIF

Victor Imaduddin Ahmad ¹

Abstract: *Leadership is a dynamic process, which differs from one situation to another with a change in leadership, followers and situations, adult literature seems to support the situational approach to the study of leadership. Therefore, most of today's leadership is based on the approach of situational or contingency approach*

The results revealed that there was no effective leadership style can be applied in all situations and conditions. He further said that the effectiveness of a leadership style is determined by the accuracy or relevance of its application to the maturity level of subordinate ability to perform the functions and duties (the circumstances), so the subordinate maturity level variables determine the effectiveness of a leadership style.

The level of maturity is the ability to subordinate levels of ability and willingness of subordinates in carrying out its functions and duties levied. The ability of subordinates related to the knowledge and skills acquired subordinates from education, training and experience. While the willingness of subordinates related to motivation and morale of subordinates as well as the satisfaction of their work.

Keywords: *Situational Approach, Effective Leadership*

Pendahuluan

Secara kodrati manusia diciptakan dengan individu, dan dari individu-individu itu kemudian berkembang menjadi kelompok-kelompok. Dalam perjalanan hidupnya, manusia memiliki suatu tujuan yang diinginkan, dari sinilah timbul suatu kebutuhan yang berhubungan, baik secara individu maupun kelompok, selanjutnya mereka saling membutuhkan satu sama lain. Dengan demikian manusia hidup di dunia ini tidaklah akan berhasil mencapai tujuan tanpa bantuan orang lain. Mereka membutuhkan kerja sama antar individu yang terorganisir dengan sistem pengelolaan menuju kearah yang diharapkan. Suatu organisasi pasti mempunyai arah tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan kemampuan seseorang pemimpin untuk menggerakkan orang lain dalam upaya mendayagunakan sumberdaya yang ada.

Disamping kepemimpinan merupakan suatu proses yang amat misteri, juga merupakan sebuah proses yang menyentuh langsung ke dalam kehidupan manusia.² Barang kali mengenai hal inilah maka James Owens menyatakan bahwa kepemimpinan masih merupakan kiat sekalipun peneliti ilmu sosial berupaya menjadikan sebagai sebuah ilmu. Masalah kepemimpinan memang menarik perhatian sejak zaman Aristoteles sampai dengan sekarang. Hal ini terbukti masalah kepemimpinan tetap hangat diperbincangkan dan masih tetap menarik untuk dikaji.³ Study empirik mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis, yang berbeda dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan pada pimpinan, pengikut dan situasi, literatur dewasa ini tampaknya mendukung pendekatan situasional dalam mempelajari kepemimpinan.⁴ Oleh karena itu

¹ Fakultas Agama Islam Universitas Islam Lamongan

² Yukl, Gary.A., *Leadership in Organization*, (New Jersey Prentice Hall: Englewood, Cliffs, 1989), 75

³Dharma, Agus, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para manajer*. (1984), 56

⁴ Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour; Unilizing Human Resources*. (Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc , 3th Ed. 1977), 78

dewasa ini kepemimpinan sebagian besar didasarkan pada pendekatan situasional atau pendekatan kontigensi⁵.

Milton⁶ mendefinisikan *leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in a given situation* ". keberhasilan pemimpin di pengaruhi oleh kemampuan profesional, kemampuan personal dan kemampuan sosial. Ketiga kemampuan tersebut akan menentukan tingkat kualitas kepemimpinannya yang berpengaruh terhadap kewibawaan pemimpin terhadap staf. Pemimpin yang berwibawa mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan staf melalui proses pengembangan. Dengan kata lain, keberhasilan pengembangan staf dipengaruhi oleh kewibawaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berperan dalam menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu setiap pemimpin harus memiliki kepemimpinan yang efektif, apabila ia berkeinginan sukses dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan.

Sergiovanni⁷ berpendapat bahwa, keefektifan gaya kepemimpinan seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kemampuan pemimpin saja, tetapi ditentukan juga oleh situasi dan kondisi yang terkait, yakni faktor tingkat kedewasaan kemampuan bawahan. Atas dasar pendapat tersebut, maka keefektifan gaya kepemimpinan tidak hanya tergantung pada kemampuan internal yang dimilikinya, tetapi juga ditentukan tingkat kemampuan, kehendak, dan kemauan stafnya.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan adalah inti dari manajemen dan dapat didefinisikan sebagai aktifitas untuk menggerakkan sumber-sumber daya pendidikan agar memiliki kekuatan yang terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan seorang manajer akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Kepemimpinan efektif merupakan sumber daya yang paling pokok dan sulit dijumpai, akan tetapi tidak berarti bahwa seorang manajer tidak mampu menjadi manajer yang berkepemimpinan yang dinamis dan efektif. Dengan memahami teori kepemimpinan, manajer akan dapat meningkatkan pemahaman terhadap dirinya sendiri, mengetahui kelemahan-kelemahan maupun potensi yang ada dalam dirinya, serta akan dapat meningkatkan pemahaman terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan bawahan.

Lebih jauh dalam teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1982) dipaparkan bahwa dimensi tingkat kedewasaan bawahan sebagai faktor yang paling dominan dalam menentukan pola gaya kepemimpinan yang efektif oleh karena itu tekanan utama teori ini terletak pada perilaku pimpinan dalam kaitannya dengan tingkat kedewasaan kemampuan bawahan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya (situasi dan kondisi). Jadi variabel kedewasaan tingkat bawahan menentukan keefektifan suatu gaya kepemimpinan.

Setiap pemimpin, dalam menetapkan gaya kepemimpinan di lembaga yang ia miliki, pasti dihadapkan pada persoalan-persoalan baik internal maupun eksternal.

Konsep Kepemimpinan Pendidikan, Fungsi Manajemen, dan Pendekatan Pemecahan Masalah

Beberapa ahli dalam bidang manajemen memeberikan rumusan-rumusan tentang pengertian kepemimpinan dengan formulasI yang berbeda; Milton (1981) menyatakan

⁵ Hoy, W.K., & Miskel, C.G., *Education Administration; Theory, Research & Practice*. (New York: Roundom Hause. 3th edition, 1987), 71

⁶ Milton, Charles. R., *Ethis and Expediency in Personal Management*. (Colombia: University of South Carolina Press.p, 1981), 15.

⁷Sergiovanni, T.J., *The Principalsip, A Reflective Practice Prespective*, (Boston: Aclyn and Bacon, Inc. 1987), 32.

“leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in given situation” Terry⁸ menyatakan *“Leadership is the relation ship in which one person, or the leader, influences otherto work together willingly on related tasks to attain that the leader desires”*

Istilah kepemimpinan mengandung arti yang berbeda bagi orang yang berbeda pula⁹. Dari kenyataan ini kepemimpinan telah didefinisikan oleh berbagai orang yang berbeda-beda. Robbins¹⁰ menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Pendapat ini nampaknya senada dengan pendapat Keating yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan (1985). Kedua pendapat tersebut menunjukkan adanya kekuatan pengaruh yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Pendapat yang menekankan penggunaan kekuatan pengaruh ini juga dikemukakan oleh Stogdil, yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas-aktifitas kelompok yang terorganisasi perumusan tujuan dan pencapaiannya¹¹. Sementara Hemphili dan Coons (dalam Yulk, 1989), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individual saat ia menggerakkan aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan.

Beberapa ahli berpendapat bahwa penggunaan pengaruh dalam kepemimpinan dilakukan dengan paksaan, seperti pendapat Gibson (1991), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang dalam mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini senada dengan Terry¹² yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana suatu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai Hal-hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Disamping beberapa pendapat di atas, tentunya masih banyak pendapat lain. Hasil tinjauan terhadap penulisan-penulisan lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu,¹³ menyimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah merupakan fungsi dari pemimpin, pengikut dan variabel situational lainnya. Dari uraian tentang pengertian kepemimpinan di atas, menunjukkan bahwa ragam definisi kepemimpinan, bahkan menurut Hoy dan Miskel¹⁴ definisi-definisi kepemimpinan hampir sama dengan banyak jumlah peneliti yang bergerak dalam penelitian kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan perilaku pemimpin yang ditujukan pada saat ia mempengaruhi bawahannya. Pada dasarnya kecenderungan perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan menjadi dua kecenderungan : pertama, perilaku yang bersifat directif atau otokratis dinamakan *initiating structure* dan ke dua, perilaku yang bersifat suport atau demokratis dinamakan *consideration*.

a. Perilaku struktur inisiasi (*initiating structure*) adalah perilaku pemimpin cenderung mengacu pada tuntutan organisasi dalam mencapai tujuan, berdasarkan otoritas

⁸ Terry, G.R., , *Principles of management*. (Printed in United-State of America, 1982), 65.

⁹Yukl, Gary.A., *Leadership in Organization*, (New Jersey Prentice Hall: Englewood, Cliffs, 1989), 54.

¹⁰Robin, Stepen. P, *Management Second Edition* Englewood, (Cliffs: New Jersey Prentice Hall. 1988), 34.

¹¹Hoy, W.K., & Miskel, C.G., *Education Administration; Theory, Research & Practice*. (New York: Roundom Hause. 3th edition, 1987), 25.

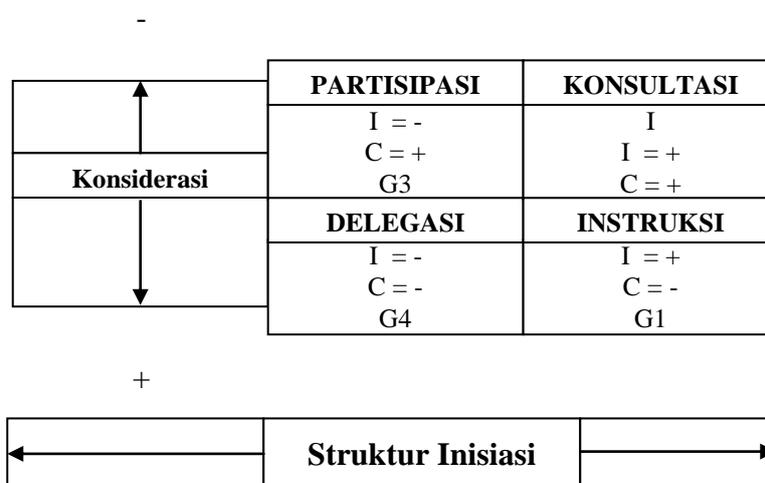
¹² Terry, G.R., *Principles of management*. (Printed in United-State of America, 1982), 37.

¹³Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour; Unilizing Human Resourcers*. (Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc , 3th Ed. 1977), 115.

¹⁴ Hoy, W.K., & Miskel, C.G., *Education Administration; Theory, Research & Practice*. (New York: Roundom Hause. 3th edition, 1987), 50.

pemimpin dalam struktur organisasi dan bersifat memberikan pengarahan. perilaku ini tampak pada tuntutan yang relatif tinggi terhadap bawahan dalam mematuhi tata tertib yang berlaku (disiplin), pengawasan bersifat ketat, komunikasi satu arah, menetapkan peranan bawahan, memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan, dimana dan bilamanakah pekerjaan tersebut di kerjakan;

- b. Perilaku konsiderasi (*consideration*) adalah perilaku pemimpin yang cenderung memenuhi kebutuhan individu atau manusia yang ada dalam organisasi yang terkait. Perilaku ini tampak pada perhatian pemimpin yang lebih besar terhadap pemenuhan kebutuhan organisasi, mengikut sertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komunikasi bersifat dua arah, suka mendengarkan dan memperhatikan pendapat bawahan dan pengawasan tidak terlalu ketat. Dengan mengkombinasikan kedua perilaku pemimpin (*initiating dan consideration*) diperoleh empat gaya kepemimpinan, yakni : gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi, seperti terlihat pada gambar berikut:



2.1 : Gaya Kepemimpinan

Sumber : diadaptasi dari Harsey & Blanchard¹⁵.

Keterangan :

garis horisontal : menggambarkan perilaku initiating structure pemimpin (I), makin kekanan makin intens, begitu pula sebaliknya.

garis vertikal : menggambarkan perilaku consideration pemimpin (C), makin ke atas makin intens, begitu pula sebaliknya.

G1 = gaya instruksi (I = + ; C = -)

G2 = gaya konsultasi (I = + ; C = +)

G3 = gaya konsultasi (I = - ; C = +)

G4 = gaya delegasi (I = - ; C = -)

a. Gaya instruksi (G 1)

Gaya instruksi adalah gaya kepemimpinan dimana perilaku initiating structurenya relatif berkadar tinggi dan perilaku consideration relatif berkadar rendah. Indikatornya antara lain : banyak memberi pengarahan dan sedikit memberi kesempatan berpartisipasi bawahan; instruksi yang diberikan kepada bawahan terinci secara spesifik; pengawasan dilakukan secara ketat; proses komunikasi bersifat searah dari atas ke bawah; peranan bawahan dibatasi; inisiatif pengambilan keputusan dan pemecahan masalah datang dari

¹⁵Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources*. (Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc , 3th Ed. 1977). 120.

pemimpin dan pemimpin menentukan apa, bagaimana, dan bilamana bawahan melaksanakan tugasnya.

b. Gaya konsultasi (G2)

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku initiating structure berkadar relatif tinggi dan perilaku consideration juga relatif berkadar tinggi. Indikatornya antara lain: pemimpin banyak memberikan pengarahan, tapi juga banyak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi; pemimpin banyak memberikan penjelasan tentang keputusan yang di ambil, tapi banyak mendengarkan pendapat dan saran bawahannya; pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi masih memberikan pengarahan dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahannya; pemimpin banyak mendengarkan pendapat bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan

aturan-aturan organisasi yang berlaku; pemimpin dan bawahan bertukar pendapat dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian proses komunikasinya bersifat dua arah.

c. Gaya delegasi (G4)

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku initiating structure berkadar relatif rendah dan perilaku consideration juga berkadar relatif rendah. Indikatornya perilakunya antara lain: pemimpin relatif sering mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan dalam pelaksanaan program kerjanya; bawahan mendapat kesempatan yang luas dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah ; pemimpin menaruh kepercayaan pada kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan meyakini bahwa bawahan dapat memikul tanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya dan dapat menyelesaikan tugas tersebut tepat pada waktunya.

2. Teori Kepemimpinan Situational

Semula teori ini dikembangkan oleh pusat studi kepemimpinan di universitas negeri Ohio dari konsep model keefektifan pemimpin ditinjau dari tiga dimensi (*Tri Dimensional Leader Effectiveness Models*), yakni dimensi perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas, dimensi perilaku pemimpin dalam mengadakan hubungan interpersonal dengan bawahan dan dimensi tingkat kedewasaan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dua dimensi pertama (dimensi perilaku pemimpin dalam melaksanakan hubungan interpersonal) menentukan tipe gaya kepemimpinan. Sedangkan kesesuaian tipe gaya kepemimpinan terhadap dimensi tingkat kedewasaan bawahan menentukan keefektifan gaya kepemimpinan.

Dimensi tingkat kedewasaan bawahan diasumsikan sebagai faktor yang paling dominan dalam menentukan pola atau gaya kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu tekanan utama teori ini tertetap pada perilaku pimpinan dalam kaitannya dengan tingkat kedewasaan kemampuan bawahan, yakni kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Pertama, faktor kedewasaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kedua, faktor kedewasaan psikologis yang berkaitan dengan emosi, motivasi, harga diri, dan percaya diri terhadap tugas pekerjaan yang berkulminasi dalam bentuk kemauan dalam melaksanakan pekerjaan. Bawahan yang memiliki tingkat kedewasaan yang tinggi atas pekerjaannya, tidak hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan bagaimana melaksanakan pekerjaan, akan tetapi juga memiliki emosi, motivasi, percaya diri dan harga diri yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Sebaliknya, bawahan yang rendah tingkat kedewasaannya memiliki tingkat pengetahuan yang rendah serta memiliki motivasi, emosi, percaya diri dan harga diri yang rendah terhadap pekerjaan. Makin tinggi tingkat kedewasaan bawahan, makin tinggi kemampuan kreativitasnya, semangat kerja dan tanggung jawab bawahan terhadap pelaksanaan pekerjaan, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan kedua faktor tersebut (faktor kemampuan melaksanakan tugas pekerjaan dan faktor kemauan melaksanakan tugas pekerjaan), tingkat kedewasaan bawahan diklasifikasikan menjadi empat tingkat kedewasaan sebagai berikut:

- a. Tingkat kedewasaan 1 : berkemampuan rendah dan berkemauan rendah
- b. Tingkat kedewasaan 2 : berkemampuan tinggi dan berkemauan rendah
- c. Tingkat kedewasaan 3 : berkemampuan rendah dan berkemauan tinggi
- d. Tingkat kedewasaan 4: berkemampuan tinggi dan berkemauan tinggi

Tingkat kepemimpinan situational mengemukakan bahwa berdasarkan tingkat kedewasaan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan seorang pemimpin diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat. Artinya makin relevan penerapan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kedewasaan bawahan, makin efektif kepemimpinannya.

Fiedler dkk dalam kepemimpinan kontingensi mengemukakan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bergantung pada situasi, tugas kelompok dan kadar kesesuaian gaya, kepribadian dan pendekatan pemimpin terhadap kelompok (Koontz dkk)¹⁶ dengan perkataan lain, menurut fiedler orang-orang yang menjadi pemimpin tidak hanya dengan ciri pribadi mereka, tetapi juga karena ada beberapa faktor situasi serta interaksi antara pimpinan dengan disituasi tersebut. Atas dasar penelitiannya, fiedler menemukan tiga dimensi utama dalam situasi kepemimpinan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang paling efektif yaitu: (1) kualitas hubungan antara pemimpin dengan para pengikutnya, (2) struktur tugas, (3) kekuatan proses pimpinan.

3. Gaya Kepemimpinan yang Efektif

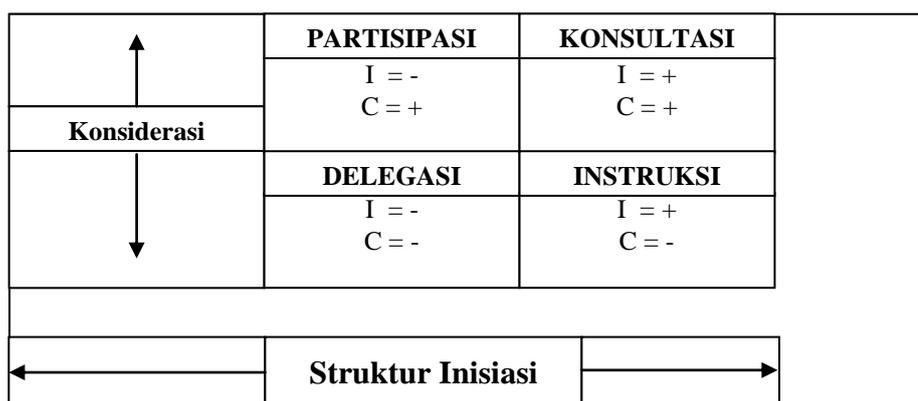
Dari keempat gaya kepemimpinan yang dipaparkan di atas, gaya kepemimpinan mana yang lebih baik atau lebih efektif. Hasil penelitian fiedler mengungkapkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif dapat diterapkan dalam segala situasi dan kondisi. Selanjutnya ia mengatakan bahwa keefektifan suatu gaya kepemimpinan ditentukan oleh ketepatan atau relevansi penerapannya pada tingkat kedewasaan kemampuan bawahan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya (situasi dan kondisi), jadi variabel tingkat kedewasaan bawahan menentukan keefektifan suatu gaya kepemimpinan.

Tingkat kedewasaan kemampuan bawahan merupakan tingkat kemampuan dan kemauan bawahan dalam melaksanakan fungsinya dan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Kemampuan bawahan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan bawahan yang diperoleh dan pendidikan, pelatihan dan pengalaman; sedangkan kemauan bawahan berkaitan dengan motivasi dan semangat kerja bawahan serta kepuasan akan hasil kerjanya. Perlu diketahui bahwa konsep tingkat kedewasaan kemampuan bawahan berkaitan dengan suatu tugas spesifik. Oleh karena itu setiap bawahan cenderung berada dengan tingkat kedewasaan yang berbeda-beda tergantung pada tugas spesifik yang ia hadapi. Konsekwensinya suatu gaya kepemimpinan tidak selamanya efektif diterapkan pada seseorang atau sekelompok bawahan yang berada pada situasi yang berbeda-beda.

Hersey dan Blanchard¹⁷ menyusun model keefektifan gaya kepemimpinan berdasarkan teori kepemimpinan situational. Model tersebut dapat menggambarkan keefektifan setiap gaya kepemimpinan bila diterapkan pada situasi (tingkat kedewasaan kemampuan bawahan) yang tepat. Model keefektifan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada gambar berikut:

¹⁶Koontz, H. Dannel, C.O, & Weihrich.H., *Management Eight Edition*, (New York: Mc Grow-Hill, Inc. 1990), 110.

¹⁷Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources*. (Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc , 3th Ed. 1977), 125.



	P1	P2	P3	P4
Kemampuan	+	-	+	-
Kemauan	+	+	-	-

Keterangan :

Gaya kepemimpinan digambarkan dengan 4 kubus yang diperoleh dua garis yang berpotongan. Garis horisontal menggambarkan intensitas perilaku *initiating structure* - makin ke kanan makin intens dan sebaliknya. Garis vertikal menggambarkan intensitas perilaku *consideration* - makin ke atas makin intens dan sebaliknya. Berdasarkan dua perilaku pemimpin dapat ditarik 4 kubus yang menggambarkan 4 gaya kepemimpinan: instruksi (G1), konsultasi (G2), partisipasi (G3) dan delegasi (G4).

Tingkat kedewasaan kemampuan bawahan digambarkan dibawah gambar gaya kepemimpinan, dengan membagi menjadi empat tingkat kedewasaan kemampuan bawahan, yakni: P1, P2, P3, dan P4, makin tinggi angkanya makin tinggi tingkat kedewasaannya.

Berdasarkan gambar di atas, keefektifan setiap gaya kepemimpinan dikemukakan sebagai berikut:

a. Gaya instruksi efektif

Bila kita terapkan pada bawahan yang tingkat kedewasaan rendah (P1) bawahan relatif tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tidak memiliki kemauan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya. Bawahan ini perlu mendapatkan pengarahan, bimbingan dan petunjuk dari atasan serta pengawasan yang ketat.

b. Gaya konsultasi efektif

Bila diterapkan pada bawahan yang tingkat kemampuan tinggi dan kemauannya rendah (P2). Bawahan ini rendah semangat kerjanya, tapi pengetahuan dan kemampuan kerja tinggi. Oleh karena itu pemimpin harus dapat mengembangkan proses komunikasi dua arah, dengan itu kepemimpinan harus dapat mengembangkan proses komunikasi dua arah, dengan menghargai pengetahuan dan keterampilan, memberikan motivasi agar tumbuh semangat kerja, memperhatikan saran dan pendapat, menumbuhkan rasa percaya diri dan memberikan dorongan agar mau memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

c. Gaya partisipasi efektif

Bila diterapkan pada bawahan yang tingkat kemampuan rendah tetapi kemauan tinggi (P3). Bawahan ini memiliki semangat kerja yang tinggi tetapi pengetahuan dan

keterampilan rendah. Oleh karena itu pemimpin harus dapat membantu dan membina bawahan agar kemauan kerjanya meningkat, ikut bekerja bersama bawahan dalam rangka meningkatkan keterampilan kerja, mengembang - tumbuhkan hubungan kerja yang bersifat kolegial sehingga mudah memberikan supervisi kepada bawahan, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan aktif dalam proses pelaksanaan program kerja dan tidak perlu memberikan pengawasan yang ketat.

d. Gaya delegasi efektif

Bila diterapkan para bawahan yang berkemampuan dan berkemauan kerjanya tinggi (P4). Bawahan yang memiliki potensi kerja yang tinggi dan dapat mandiri dalam pelaksanaan fungsi dan tugas serta bertanggung jawab atas hasil kerjanya, perlu mendapatkan kesempatan yang luas agar dapat berkreasi dan mengaktualisasikan diri. Oleh karena itu pemimpin harus dapat mendelegasikan sebagian tugas dan tanggung jawab masih ada pemimpin. Karena kemampuan kerja bawahan tinggi, maka pemimpin harus dapat mengurangi pengarahan dan mengurangi keikutsertaan dalam proses pelaksanaan tugas bawahan.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu proses berarti terdapat tata urutan yang dilakukan dalam melakukan aktivitas atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Terry¹⁸ terdapat empat fungsi manajemen yang dipandang sebagai suatu proses, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Sedangkan Robbins (1998) menyebutkan penggunaan empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Menurut Koontz dan Dannel¹⁹ menyebutkan lima fungsi manajemen (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penyusunan staff, (4) penggerakan (5) pengawasan selain oleh Newman (dalam Koontz) menyebutkan fungsi-fungsi yang harus ada dalam kegiatan manajemen yaitu : (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengumpulan sumber-sumber, (4) penggerakan dan (5) pengawasan.

Guthric (Siagian)²⁰ menyatakan bahwa fungsi manajemen adalah (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penyusunan staff, (4) penggerakan, (5) pelaporan, (6) penganggaran. Seiring dengan pendapat sebelumnya Longencher dan Pringle (1981) mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah; (1) perencanaan dan pembuat keputusan, (2) pengorganisasian untuk kerja yang efektif, (3) memimpin dan memberi motivasi, (4) unjuk kerja pengawasan. Sedangkan Siagian²¹ berpendapat bahwa fungsi manajemen adalah (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pemberian motivasi, (4) pengawasan dan (5) penilaian.

Jika dianalisis dari fungsi manajemen yang telah disebutkan di atas, maka dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut; (1) perencanaan merupakan fungsinya pertama dari kegiatan manajemen, (2) pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang kedua, (3) fungsinya yang ketiga adalah menggerakan, (4) pengawasan adalah fungsi yang terakhir dari manajemen.

Dengan demikian dapat dilakukan bahwa dilihat dari sudut proses adalah tahap-tahap kegiatan pencapaian tujuan kerjasama orang-orang dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan setepat-tepatnya. Proses kegiatan tersebut melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan secara sistematis. Adapun

¹⁸Terry, G.R., , *Principles of management*. (Printed in United-State of America, 1982), 46.

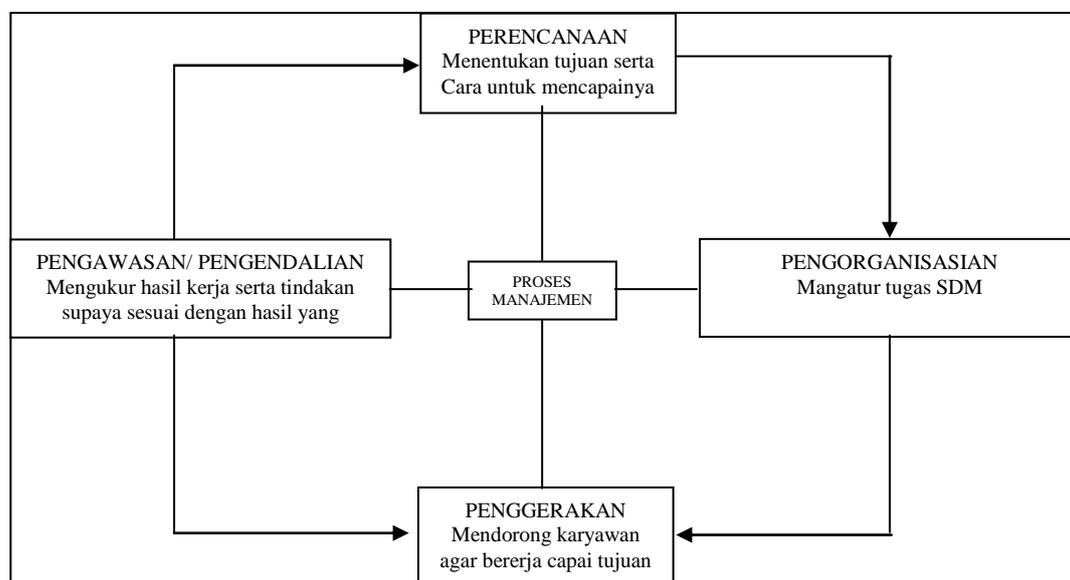
¹⁹Koontz, H. Dannel, C.O, & Weihrich.H., *Management Eight Edition*, (New York: Mc Grow-Hill, Inc. 1990), 67.

²⁰ Siagian, S.P, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung. Cet. VI. 1978), 42.

²¹Siagian, S.P., *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung. Cet. VI. 1978), 45

sumber yang diperlukan meliputi tenaga kerja, biaya material, peralatan kerja dan waktu yang tersedia.

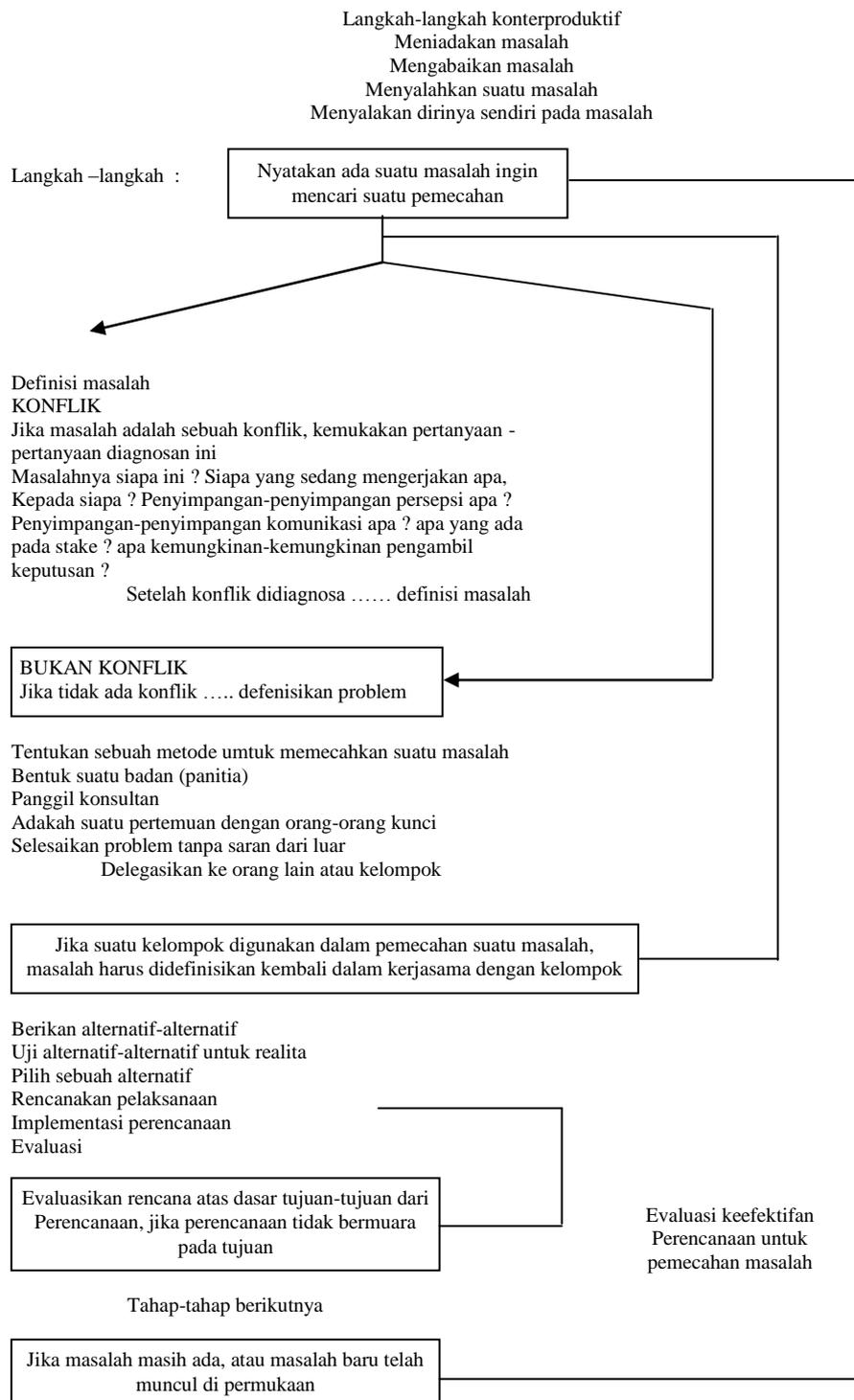
Sedangkan manajemen dilihat dari fungsinya berarti usaha pencapaian tujuan dengan melakukan serangkaian kegiatan yang berupa perencanaan pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan. Sehingga apabila digambarkan akan berbentuk:



Pendekatan-Pendekatan Pemecahan Masalah

Cunningham (1982) menyatakan bahwa langkah-langkah proses pemecahan masalah secara garis besar sebagai berikut: (1) mendefinisikan situasi pada suatu masalah, (2) mencari alternatif pemecahan, (3) semua konsekwensi dari alternatif diberikan pada konteks organisasi, (4) seleksi dari suatu penyebab kejadian, (5) implementasi dan evaluasi dari penyebab kejadian yang dipiih. Selanjutnya lebih mendalam Early dan Rutledge dalam Cunningham²² (1982) menawarkan suatu model sembilan langkah pemecahan masalah sebagai berikut:

²² Cuningham, W.G, *Systematic Planning for Educational Change*, (Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company. 1982), 67



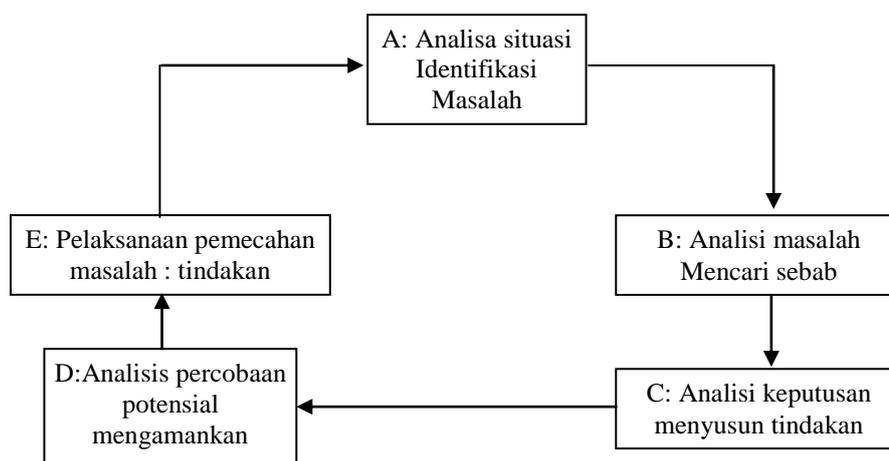
Lincoln²³ menawarkan teknik pemecahan masalah dengan menggunakan teknik PMPK yaitu pemecahan masalah pengambilan keputusan. Dalam pandangan PMPK menggunakan cara berfikir yang sistematis selalu menghubungkan sebab dan akibat serta menggunakan alur berfikir "Input proses Output". Dalam hubungannya dengan PMPK ini model berfikir yang rasional selalu memulai kegiatannya dengan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya dan memanfaatkan sumber daya selengkap-lengkapannya untuk diolah

²³Lincoln, Y.S, & Cuba EG, *Teknik Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*, (aturalistic Inquiry London: Sage Publication, Inc. 1994), 77.

sampai dihasilkan suatu produk berupa keputusan untuk bertindak. Proses berfikir yang rasional ini bertolak pada prinsip “sebab dan akibat” untuk menjawab empat kunci yaitu:

1. Apa yang sedang terjadi ?
2. Mengapa hal itu terjadi ?
3. Tindakan apa yang harus dilakuakn ?
4. Apa yang mungkin terjadi dengan tindakan itu dan apa yang harus dilakukan sekarang terhadap hal yang mungkin terjadi tersebut ?

Adapun visualisasi berfikir rasional sebagai berikut:



Luthans²⁴ menawarkan proses pengambilan keputusan dengan menggunakan Econological Model (model ekologi). Model ini berasal dari model ekonomi klasik, yang mana proses pembuatan keputusan dengan sempurna, rasional dalam setiap cara. Berkenaan dengan kegiatan-kegiatan membuat keputusan, kondisi berikut ini harus diambil :

1. Keputusan harus selengkapnya rasional dalam pengertian tujuan-tujuan dan cara mencapainya (means - ends sense)
2. Terdapat suatu sistem yang konsisten dan lengkap dari pilihan-pilihan yang membolehkan sebuah pilihan diantara alternatif-alternatif yang dibuat.
3. Secara lengkap mengetahui seluruh kemungkinan alternatif-alternatif.
4. Tidak ada batasan. sampai pada jumlah yang kompleks dapat di tampilkan untuk menentukan alternatif yang terbaik.
5. Kemungkinan kalkulasi adalah misterius.

Stoner dan wankel dalam simamora (1993) menyatakan bahwa proses pemecahan masalah yang rasional meliputi 4 tahap sebagai berikut: (1) menyelidiki situasi, (2) mengembangkan alternatif, (3) evaluasi alternatif dan memilih yang terbaik, (4) melaksanakan dan mengadakan tindak lanjut :

Tahap 1 : selidiki situasi

Proses pemecahan masalah dimulai dari bila masalah telah dirumuskan untuk mengambil tindakan. Tugas utama manager ialah mencari semua faktor yang mungkin telah menimbulkan masalah tersebut atau mungkin termasuk dalam pemecahan akhir. Suatu penyelidikan menyeluruh mempunyai 3 aspek, yaitu perumusan masalah, pengenalan tujuan, dan diagnosa.

Tahap 2: mengembngkan alternatif

Godaan untuk menerima alternatif pertama terlihat dengan jelas, seringkali mencegah manager mencapai pemecahan yang terbaik atas masalah yang di hadapinya. Pengembangan alternatif akan memungkinkan manager melawam godaan untuk

²⁴Luthans, F., *Organizational Behaviour.* (New York: MC. Graw-Hill Book Company, 1989), 34.

memecahkan masalahnya terlalu cepat dan memperbesar kemungkinan pencapaian suatu keputusan yang efektif. tidak boleh ada keputusan penting yang diambil sebelum beberapa alternatif telah dikembangkan pemecahan pada masalah pada tahap ini sering memerlukan pemenuhan alternatif yang kreatif dan inovatif.

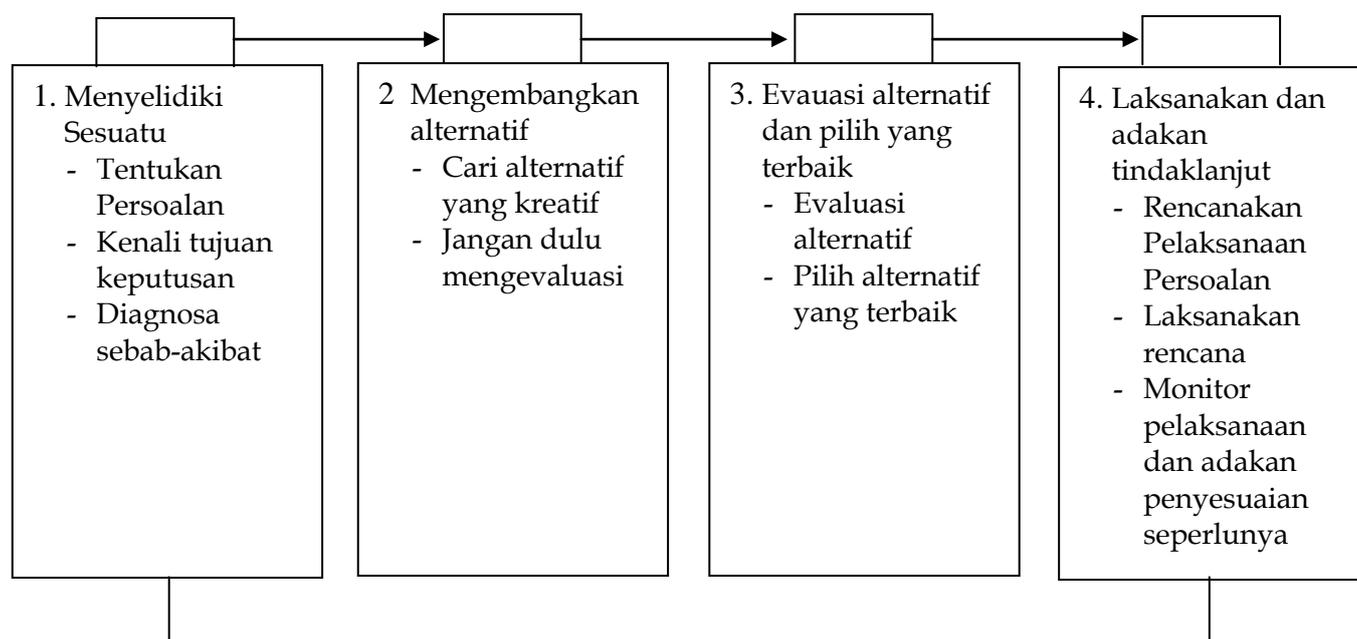
Tahap 3 : evaluasi alternatif dan memilih yang terbaik

Ketika sudah mengembangkan seperangkat alternatif, manager harus mengevaluasinya untuk melihat efektifitasnya dari alternatif tersebut. Efektifitas dapat di ukur dengan kriteria : yaitu seberapa realitas alternatif itu di pandang dari sudut tujuan dan sumber organisasi, dan seberapa baik dia membantu pemecahan masalah. Setiap alternatif harus di nilai beerdasarkan tujuan dan sumberdaya organisasi. Suatu alternatif mungkin terlihat logis, tetapi jika tidak dilaksanakan, ia tidak bermanfaat sama sekali.

Setiap alternatif yang harus di evaluasi dalam hubungannya dengan seberapa baik alternatif itu akan mencapai yang "harus" dan yang "sebaiknya" dari suatu masalah. Dalam beberapa hal, manager mungkin dapat melekuakan eksperimen dengan cara pemecahan yang tersedia, mencoba satu atau lebih alternatif pada bagian-bagian yang berbeda dalam organisasinya untuk melihat alternatif mana yang paling efektif. Dalam hal lain, manager dapat menggunakan teknik simulasi untuk menyelidiki hasil dari pemecahan alternatif.

Tahap 4: melaksanakan keputusan dan mengadakan tindak lanjut

Pelaksanaan dari suatu keputusan bukanlah hanya sekedar memberikan perintah yang tepat. Sumber daya harus diperoleh dan dilaksanakan sesuai dengan keperluan. Hal penting yang harus diperhatikan bagi paramanager adalah bahwa pengambilan keputusan merupakan proses berkelanjutan dan yang tak putus-putusnya. Adapun proses pemecahan masalah yang rasioanal secara garis besar dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Proses Pemecahan Masalah

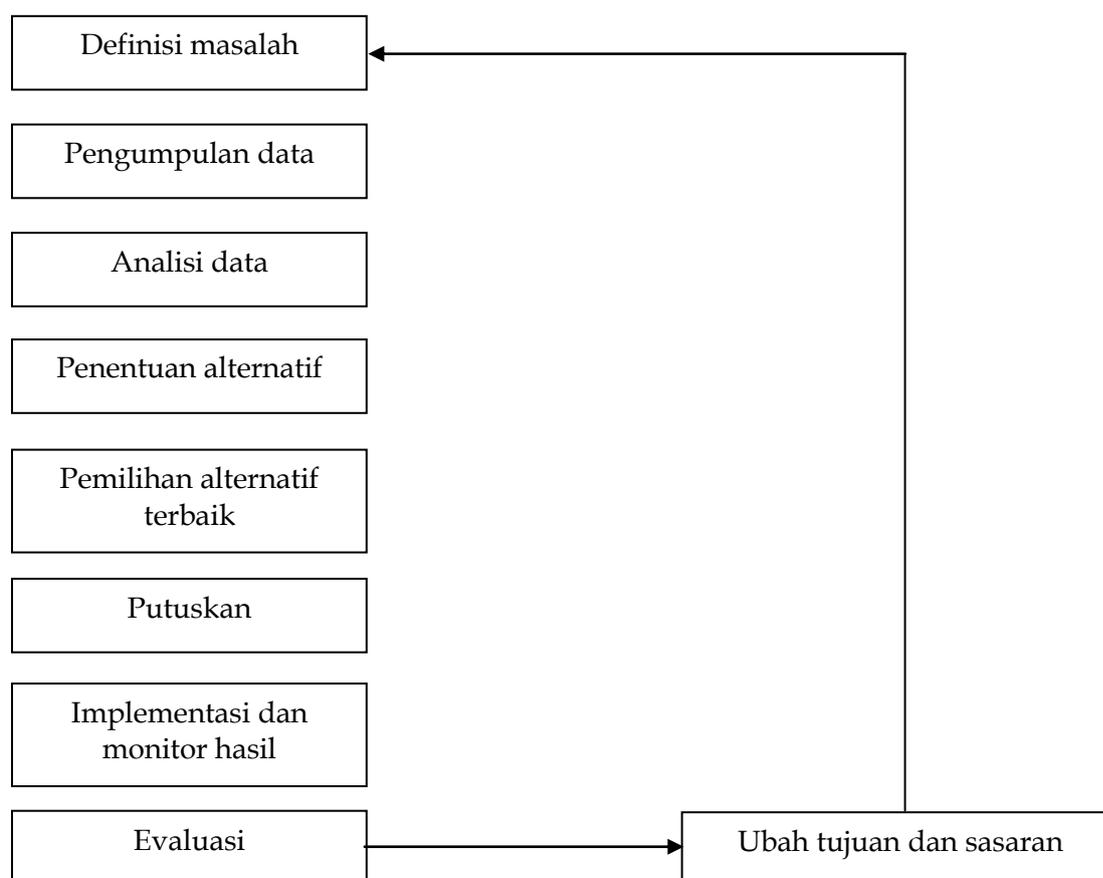
Siagian²⁵ menawarkan tujuh langkah teknik ilmiah dalam pemecahan masalah. Secara singkat langkah-langkah adalah sebagai berikut :

- 1) Mengetahui hakekat masalah yang dihadapi; dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya.
- 2) Mengumpulkan fakta-fakta dan data-data yang relevan.
- 3) Mengumpulkan fakta-fakta dan data-data yang ada secara cermat.

²⁵ Siagian, S.P., *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan.* (Jakarta: CV. Haji Masagung. 1990), 43

- 4) Menentukan beberapa alternatif yang mungkin di tempuh dalam proses pemecahan masalah.
- 5) Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang ditawarkan dan yang telah diolah secara matang.
- 6) Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan.
- 7) Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat dari keputusan yang diambil.

Secara teoritis, ketujuh langkah tersebut seolah-olah mudah untuk dilaksanakan. Akan tetapi, dalam kenyataan yang telah diuji melalui berbagai eksperimen dan penelitian, pengambilan ketujuh langkah dalam “dunia kenyataan” tidaklah begitu mudah. Implikasinya adalah bahwa harus terus berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam mempergunakan teknik ilmiah itu. Berikut ini di gambarkan dalam bagan :



Formulasi Sebuah Model Yang Mendekati Pemecahan

Dari model pemecahan masalah diatas, dapat di formulasikan menjadi sebuah model yang berguna untuk mendekati pemecahan masalah kepemimpinan pada Lembaga pendidikan. Adapun tahapan-tahapan sebagai berikut : (1) Mendefinisikan situasi atau mengetahui dan memahami apa hakekat masalah secara tepat dan cermat. (2) Mengumpulkan fakta-fakta dan data-data yang ada secara cermat serta analisis masalah dan mencari sebab apa timbulnya masalah. (3) Menentukan dan mengembangkan beberapa alternatif yang memungkinkan untuk di tempuh dalam proses pemecahan masalah. (4) Menguji alternatif-alternatif pemecahan masalah untuk realita di lapangan. (5) Memilih sebuah alternatif yang terbaik dari alternatif-alternatif yang dikembangkan dan yang telah diuji, sesuai dengan realita di lapangan (jangan sampai timbul konflik). (6) Merencanakan tindakan di lapangan. (7) Pelaksanaan pemecahan masalah. (8) Evaluasi.

Kesimpulan

kepemimpinan merupakan proses dinamis, yang berbeda dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan pada pimpinan, pengikut dan situasi, literatur dewasa ini tampaknya mendukung pendekatan situasional dalam mempelajari kepemimpinan. Oleh karena itu dewasa ini kepemimpinan sebagian besar didasarkan pada pendekatan situasional atau pendekatan kontigensi

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif dapat diterapkan dalam segala situasi dan kondisi. Selanjutnya ia mengatakan bahwa keefektifan suatu gaya kepemimpinan ditentukan oleh ketepatan atau relevansi penerapannya pada tingkat kedewasaan kemampuan bawahan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya (situasi dan kondisi), jadi variabel tingkat kedewasaan bawahan menentukan keefektifan suatu gaya kepemimpinan.

Selanjutnya untuk mengatasi problematika kepemimpinan dapat disimpulkan menjadi delapan langkah berikut: (1) Mendefinisikan situasi atau mengetahui dan memahami apa hakekat masalah secara tepat dan cermat. (2) Mengumpulkan fakta-fakta dan data-data yang ada secara cermat serta analisis masalah dan mencari sebab apa timbulnya masalah. (3) Menentukan dan mengembangkan beberapa alternatif yang memungkinkan untuk di tempuh dalam proses pemecahan masalah. (4) Menguji alternatif-alternatif pemecahan masalah untuk realita di lapangan. (5) Memilih sebuah alternatif yang terbaik dari alternatif-alternatif yang dikembangkan dan yang telah diuji, sesuai dengan realita di lapangan (jangan sampai timbul konflik). (6) Merencanakan tindakan di lapangan. (7) Pelaksanaan pemecahan masalah. (8) Evaluasi.

Daftar Rujukan

- Yukl, Gary.A., 1989, *Leadership in Organization*, Englewood, Cliffs; New Jersey Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H., 1977, *Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources*, 3th Ed. Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G., 1987, *Education Administration; Theory, Research & Practice* 3th edition. New York: Roundom Hause.
- Milton, Charles. R., 1981 *Ethis and Expediency in Personal Management*. Colombia; University of South Carolina Press.p. 15.
- Sergiovanni, T.J., 1987, *The Principalsip, A Reflective Practice Prespective*, Boston; Aclyn and Bacon, Inc.
- Terry, G.R., 1982, *Principles of management*. Printed in United-State of America.
- Robin, Stepen.P, 1988, *Management Second Edition* Englewood, Cliffs; New Jersey Prentice Hall.
- Koontz, H. Dannel, C.O, & Weihrich.H., 1990, *Management Eight Edition*, New York: Mc Grow-Hill, Inc.
- Siagian, S.P., 1978, *Filsafat Administrasi*, Cet. VI. Jakarta: Gunung Agung.
- Cunningham, W.G., 1982, *Systematic Planning for Educational Change*, Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Lincoln, Y.S., & Cuba EG., 1994. *Teknik Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan* , Naturalistic Inquiry London: Sage Publication, Inc.
- Luthans, F., 1989. *Organizational Behaviour*. New York: MC. Graw-Hill Book Company.
- Siagian, S.P., 1990, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.