

# PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL UNTUK PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh  
**Putu Sanjaya**  
Tenaga Pendidik pada STAHN Mpu Kuturan Singaraja

## *Abstract*

*An institution or organization can never be separated from management and leadership style. a leader whose leadership style is certainly different one with the other leaders even though it was likely to be no similarity between the leadership styles are applied in addition to the managerial skills of a leader will determine the course of an institution or organization.*

*Keywords: Institution, management, leadership style.*

## **I. PENDAHULUAN**

Lembaga pendidikan merupakan organisasi yang unik. Secara esensial lembaga pendidikan tidak dapat disejajarkan atau disamakan dengan lembaga-lembaga atau organisasi lainnya, apalagi dengan sebuah pabrik atau perusahaan. Ciri khas sebagai sebuah keunikan dari lembaga pendidikan terletak pada visi dan misinya sebagai lembaga yang melakukan proses guna mengoptimalkan segala potensi yang ada pada diri manusia sehingga menjadi manusia-manusia yang memiliki kepribadian, kecerdasan, dan keterampilan tertentu agar dapat hidup sebagai manusia yang produktif, dewasa dan beradab. Terkait dengan esensi dari lembaga pendidikan tersebut maka lembaga pendidikan harus diselenggarakan dan dikelola oleh orang-orang yang kompeten, serta menguasai tata kelola atau manajemen di bidang pendidikan. Pengelola-pengelola sebagai sebuah sumber daya manusia juga perlu dipimpin oleh seorang pemimpin yang bertugas mengantarkan, mengarahkan, serta melakukan pembinaan atau pembaharuan terkait dengan tugas-tugas pengelolaan dan manajerial di lembaga yang dipimpin. Terkait dengan hal itu seorang

pemimpin pendidikan penting mempelajari manajemen pendidikan dan kepemimpinan.

## **II. PEMBAHASAN**

Secara teoritis kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, mengarahkan dan mengerakkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, pemimpin perlu melakukan serangkaian kegiatan diantaranya adalah mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan kata lain tercapai atau tidak tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada pimpinannya.

Imanatun (dalam ekonomi. Kompasiana.com/2013) menjelaskan bahwa sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, tetapi juga memerlukan pimpinan yang mampu menciptakan sebuah visi dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan. Pemimpin maupun manajer

diperlukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Berbeda dengan organisasi lain, lembaga pendidikan merupakan bentuk organisasi moral yang berbeda dengan bentuk organisasi lainnya. Sebagai suatu organisasi, kesuksesan lembaga pendidikan, tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan pendidikan, tetapi juga oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses lembaga pendidikan itu sendiri. Kepemimpinan pendidikan berkewajiban untuk mengkoordinasikan ketenagaan pendidikan di lembaga pendidikan untuk menjamin terapkannya peraturan pada lembaga pendidikan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan

keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi Delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerja sama yang harmonis, mampu

memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Dalam konteks ajaran kepemimpinan Agama Hindu, fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut sebenarnya sudah terangkum dalam ajaran-ajaran kepemimpinan yang bersumber dari susastra-susastra Hindu seperti misalnya: 1) *Sama* dan *Bheda* (bagian dari *Catur Naya Sandi*) yang terkait dengan fungsi Intruksi; *Sama*, yang berarti seorang pemimpin harus mampu mengendalikan bawahannya, termasuk kawan-kawannya sendiri. Selain itu seorang pemimpin juga harus dapat bertindak adil, tidak boleh pilih kasih dan memandang sama kepada seluruh bawahannya; *Bheda*, yang artinya seorang pemimpin harus dapat mengatur atau memelihara disiplin kerja dan tata tertib yang berlaku bagi bawahannya; atau juga semisal 2) *Panca Upaya Sandhi* yang terkait dengan fungsi konsultasi, yang terdiri dari a) *Maya*, artinya seorang pemimpin perlu melakukan upaya dalam mengumpulkan data atau permasalahan yang masih belum jelas duduk perkaranya (maya); b) *Upeksha*, artinya seorang pemimpin harus meneliti dan menganalisis semua data-data tersebut dan mengkodifikasikan secara profesional dan proporsional; c) *Indra Jala*, artinya seorang pemimpin harus bisa mencari jalan keluar dalam memecahkan persoalan yang dihadapi sesuai dengan hasil analisisnya tadi; d) *Wikrama*, artinya seorang pemimpin harus melaksanakan semua upaya penyelesaian dengan baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan; e) *Logika*, artinya seorang pemimpin harus mengedepankan pertimbangan-pertimbangan logis dalam menindak lanjuti penyelesaian permasalahan yang telah ditetapkan.

Kembali kepada masalah kepemimpinan yang memiliki tujuan organisasional dengan melibatkan segenap potensi yang ada melalui

aktivitas pembinaan, bimbingan, pengarahan, serta kerjasama, sudah sepatutnya seorang pemimpin harus mengetahui dan menguasai serta mampu mengimplementasikan teori-teori kepemimpinan. Tidak akan mungkin sebuah organisasi atau lembaga akan berjalan dengan baik, tujuan akan sulit terwujud, sumber daya tidak akan optimal, bila tidak ada kepemimpinan dalam diri pemimpin.

Seorang pemimpin, dengan segala kharisma yang dimilikinya, tetap memiliki keterbatasan dan kelemahan. Gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan terlebih pada sebuah lembaga yang sedang “sakit” atau saat dimana pemimpin itu berada dalam lingkungan atau lembaga yang baru. Adalah sebuah hal yang ideal dimana keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan lembaga tersebut menjalankan fungsi dan perannya. Kinerja dalam sebuah lembaga atau organisasi, entah kinerja tinggi, sedang, atau bahkan rendah, sangat dipengaruhi oleh budaya kerja dalam lembaga atau organisasi itu. Seorang pimpinan tentu sangat tidak menginginkan rendahnya kinerja bawahannya, karenanya perlu untuk diberdayakan. Stewart (2006:53) menjelaskan bahwa memberdayakan artinya adalah perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan berubah jika seluruh budaya organisasi atau lembaga tidak berubah secara mendasar. Perubahan budaya dalam konteks ini adalah bagaimana cara bertindak dalam lingkungan tempat bernaung. Hal itu bukan hanya sekedar apa yang dilakukan tetapi juga bagaimana caranya sesuatu dilakukan. Itu sangat berkaitan dengan sikap dan kepercayaan kolektif orang-orang yang bekerja dalam lembaga atau organisasi tersebut.

Secara individual, pemberdayaan memberikan manfaat berupa adanya kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang penting; memberikan rasa berprestasi yang lebih besar dan meningkatkan motivasi; bertambahnya efektivitas lembaga/

organisasi; memungkinkan organisasi untuk menanggapi pelanggan dan tuntutan-tuntutan secara cepat, fleksibel dan efisien. (Stewart, 2006:29-31)

Selanjutnya mengenai kinerja, adapun kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja seseorang merupakan hubungan dari fungsi antara kemampuan dan motivasi. Artinya, jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Kinerja bisa pula bergantung pada banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu dan karakteristik individu (intelektual, keterampilan, sifat). Kinerja seseorang juga dapat ditentukan pada adanya kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan. Kinerja merupakan interaksi antara motivasi dengan kemampuan. Mengukur kinerja adalah dengan melihat perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, atau bisa juga dilihat dari jabatan yang dipercayakan dengan pertanggungjawaban yang dilakukan ([www.wikipedia.co.id](http://www.wikipedia.co.id)).

Adapun faktor-faktor yang menentukan dalam suatu kinerja adalah:

1. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam satu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dan keterampilan.
3. Hubungan dengan pemimpin organisasi
4. Efisiensi kerja, baik sistem, tenaga kerja maupun tugas.

Selain keempat faktor diatas, ada juga aktor lain yang mempengaruhi yaitu:

1. Sikap mental (motivasi, disiplin, etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen
5. Hubungan kerja
6. Tingkat penghasilan
7. Gizi dan kesehatan
8. Jaminan sosial
9. Lingkungan dan suasana kerja
10. Kualitas sarana / prasarana
11. Teknologi
12. Kesempatan berprestasi

Menurunnya kinerja dalam sebuah organisasi (lembaga pendidikan) dapat disebabkan karena kedistabilitas hal-hal tersebut diatas. Guna mengembalikan kinerja, seorang pemimpin harus senantiasa mengusahakan agar kinerja bawahan selalu berada dalam standar atau kalau bisa melebihi dari standar yang ditentukan. Seorang pemimpin yang juga sebagai seorang manajer harus dapat:

1. Membantu mengembangkan pola perilaku
2. Membantu meningkatkan standar perilaku
3. Menggunakan pelaksanaan peraturan sebagai alat.

Selain itu juga perlu memberikan:

1. Motivasi
2. Penghargaan
3. Hukuman
4. Persepsi (mengenal, mengelompokkan, membedakan, mengetahui, memusatkan perhatian, mengartikan melalui panca indera)

Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah sebagai berikut:

1. Membimbing bawahan agar dapat bekerja dengan cara yang tepat.
2. Membimbing dan mengarahkan bawahan dalam cara kerja yang sesuai

- dengan perkembangan dan tuntutan kehidupan masyarakat.
3. Mengadakan monitoring yang teratur dan observasi pada saat bawahan bekerja
  4. Menyelenggarakan rapat rutin untuk membahas masalah-masalah yang dihadapi guna ditemukannya solusi demi kemajuan bersama.
  5. Selalu menyelenggarakan penilaian atau evaluasi terhadap program atau pekerjaan yang dilaksanakan.

Sebagai implikasi tugas manajerial tersebut, beberapa hal yang perlu pemimpin adalah;

1. Mengetahui keadaan/kondisi bawahan/staf/pegawai dalam latar belakang kehidupan lingkungan dan sosial ekonominya, hal ini penting untuk tindakan kepemimpinannya.
2. Merangsang semangat kerja dengan berbagai cara.
3. Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan bawahan/staf.pegawai.
4. Meningkatkan partisipasi seluruh komponen dalam kehidupan dan budaya kerja.
5. Membina rasa kekeluargaan di lingkungan kerja
6. Memperluas hubungan lembaga dengan masyarakat.

Dengan mengindahkan keseluruhan bagian tersebut, kinerja bawahan akan dapat dioptimalkan. Stabilitas dan efektivitas suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan organisasi tersebut melaksanakan proses kepemimpinannya. WJ. Reddin (dalam Kartini Kartono, 2006:34) menjelaskan bahwa ada tiga pola kepemimpinan, yakni:

- a. Berorientasikan tugas
- b. Berorientasikan hubungan kerja
- c. Berorientasikan hasil yang efektif

Berdasarkan ketiga orientasi tersebut memunculkan tipe-tipe kepemimpinan yaitu: 1) Tipe deserter (pembelot) yang memiliki sifat bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan; 2) Tipe birokrat, yang memiliki sifat korektif, kaku, patuh pada peraturan dan norma, organisasional, cermat, berdisiplin, dan eras; 3) Tipe misionaris, yang bersifat terbuka penolong, lembut hati dan ramah tamah; 4) Tipe developer, yang sifatnya kreatif, dinamis, inovatif, melimpahkan/memberikan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan; 5) Tipe otokrat, sifatnya keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel; 6) Tipe benevolent autocrat, sifatnya lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri; 7) Tipe kompromis, sifatnya plintat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit; 8) Tipe eksekutif, sifatnya bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, dan tekun.

Selanjutnya Kartini Kartono (2006:68) menjelaskan tentang karakteristik seorang pemimpin yang efektif dan efisien, yaitu: Pemimpin efektif itu semisal satu instrument pemanas yang terkontrol secara termostatis. Sifatnya peka kekuatan kepribadiannya justru dikontrol oleh pesan-pesan yang masuk ke dalam, yang memberikan informasi mengenai iklim emosional, dalam bentuk peringatan, kebutuhan, keinginan, harapan, ketidaksukaan anggota-anggota kelompoknya, dan lain-lain, yang terus menerus berubah dari para anggota kelompok, serta kondisi lingkungannya. Hal ini bukan berarti pemimpin itu harus bersikap pasif saja, atau bersikap bagaikan bunglon yang selalu harus mengubah pendapat dan pendiriannya. Sebaliknya dengan kepekaan dan reseptivitas terhadap bermacam-macam iklim psikis itu dia berusaha bertingkah laku sebagai *thermostat human* untuk menjamin konstansi suhu

manusiawi yang terus menerus tetap baik, dan menjamin iklim psikologis kelompoknya pada tingkat yang sehat.

Demikian juga tidak berarti bahwa pemimpin tersebut pasti mampu mengatasi setiap kesulitan. Sebab dia itu bukan seorang superman. Dia menyadari kelemahan dan kekurangan sendiri, dan tidak mencoba menyembunyikan kelemahan tersebut. Namun dia memiliki kecerdasan dan ketangkasan untuk menangkap aspek-aspek teknis dari tugasnya dan mau menempatkan pembantu-pembantu yang cakap untuk mengisi kelemahannya. Ringkasnya dia menguasai seni memimpin untuk menggunakan keahlian orang lain demi suksesnya organisasi dalam usaha pencapaian sasaran-sasaran yang diinginkan bersama-sama.

Selanjutnya pemimpin yang efisien adalah pemimpin yang mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap lebih terbuka, dan dengan itikad baik yang lebih besar daripada seorang pemimpin “kerdil” serta non-efisien, yang selalu dipenuhi ide-ide sempit. Ada kalanya seorang pemimpin yang baik itu pada saatnya harus dapat:

- a. Menampilkan wajah yang kebodoh-bodohan, ini hendaknya diartikan bahwa dia harus menganggap diri sendiri sebagai “orang bodoh”, agar dia selalu rendah hati, tidak sombong, dan bersedia mendengar suara-suara serta keinginan dari pengikutnya secara lebih baik atau lebih peka lagi. Ia harus mengurangi ide serta omongannya sendiri, tidak hanya mendengarkan ucapan dan pikiran sendiri saja, juga dapat menangkap informasi-informasi dan isyarat-isyarat penting dari lingkungannya dengan sikap yang cerdas pintar (tidak bodoh lagi).
- b. Berfungsi sebagai wasit pemisah. Berarti dia harus bersikap adil, tidak bersikap berat sebelah dalam menilai

setiap situasi, dan bersikap bijaksana agar setiap individu rela berpartisipasi dalam setiap kegiatan, dalam iklim psikologis yang menyenangkan.

- c. Berfungsi sebagai penyalur komunikasi, ia harus selalu menjadi pusat komunikasi, untuk dapat menyampaikan pikiran dan keinginannya kepada sekitarnya namun juga sensitive/peka untuk menerima semua informasi dari lingkungannya. Sebab jikalau ia memaksakan pikiran dan ide-ide sendiri saja, dan tidak peka terhadap isyarat-isyarat yang diberikan oleh lingkungannya, maka tidak ubahnya ia bertingkah laku sebagai pemain orkes tunggal yang diktatoris atau otokratis, dan dia pastilah bukan seorang pemimpin yang baik.
- d. Berfungsi sebagai pencuri ide, itu artinya semua ide konstruktif dari siapa pun juga di sekitar pribadi pemimpin tadi patut ditanggapi dengan baik. Kemudian direnungkan dan dipikirkan dengan bijaksana yang selanjutnya diwujudkan dalam tindakan-tindakan nyata. Pemimpin itu dapat menjadi lebih cerdas dan bijaksanakalau ia mau membuka diri untuk menerima kesan dari luar dan selalu menempa diri sendiri untuk menjadi pemimpin yang lebih baik lagi.

Pemimpin yang baik pandai menjunjung martabat diri dan harga dirinya, namun tidak angkuh, sombong, dan tidak menganggap dirinya paling super dalam segala hal. Dia dihormati oleh lingkungannya namun dia juga menghormati sesama dan para pengikutnya karena dia pandai dalam bertimbang rasa, rendah hati, sikapnya selalu luwes, terbuka, dan reseptif, tanpa dibebani perasaan-perasaan superior yang bisa membuat dirinya menjadi angkuh dan sewenang-wenang terhadap lingkungannya. Kendati demikian, masalah

dalam hal kepemimpinan selalu ada. Ambillah satu contoh masalah yang muncul dari seorang bawahan yang menyalahgunakan sikap baik yang seorang pemimpin tunjukkan, misalnya karena keramahan dan kebaikan anda lalu bawahan anda tersebut menjadi kurang menghormati pimpinan. Ada baiknya untuk menyikapi masalah ini berpijak pada ajaran Agama Hindu yang bersumber dari sastra-sastra suci diantaranya adalah Hita Upadesa dan Canakya Niti Sastra. Masalah diatas kalau saya kaitkan dengan peribahasa orang Bali, identik dengan istilah *nyicing singal* (bagai anjing yang dipangku). Seekor anjing yang diperlakukan demikian akan menjilati orang yang memangkunya. Apa arti di balik kejadian itu? Dalam hemat saya adalah orang yang diberi bibir minta hati, diberi hati minta jantung; diberi senyuman minta dikasihi, dikasihi malah membunuh/menyakiti. Ini sangat tidak baik. Hita Upadesa Bab II.135 menyebutkan

*Durjanan prakrtim yati sevyamano pi nityasah, svedanabhyanjano payaih svapuccham iva namitam*

Terjemahannya:

Orang jahat, walaupun diperlakukan baik setiap hari, akan kembali pada watak aslinya yang semula; seperti ekor anjing yang kembali bengkok walaupun dengan usaha mengasapi ataupun mengoleskan balsem guna membuatnya lurus.

Canakya Niti Sastra I.11 menyebutkan:

*Janiyat presane bhrtyan bhandavan vyasanagame mitram capatti kale tu bharya ca vibhavaksaye*

Terjemahannya:

Cara menguji pelayan adalah pada saat ia melakukan pelayanan, menguji sanak keluarga pada saat mengalami keduakaan, teman diuji saat kita tertimpa kesulitan, dan menguji istri setia pada waktu kekayaan berkurang/pada waktu mengalami kerugian.

Memperhatikan hal yang terjadi dimana seorang bawahan berubah sikap dan perilakunya karena kebaikan yang dia dapatkan dari kita sebagai pimpinannya, ada kemungkinan itu didasari oleh pemikiran dalam dirinya yang berupa: 1) merasa dirinya memiliki nilai lebih; 2) merasa diri menjadi orang yang diperhatikan; 3) merasa diri lebih dekat dengan pimpinan dibandingkan yang lain. Ketiga hal tersebut dapat terjadi tanpa disadari. Dalam Ilmu Pengelolaan Kelas ada disebutkan istilah *Power Seeking Behaviours* (Pola Perilaku Menunjukkan Kekuatan) yang merupakan penyimpangan perilaku siswa dalam pembelajaran. Ciri dari penyimpangan ini yang bersifat aktif adalah ditunjukkan dengan perbuatan suka mendekat, berbohong, menampilkan adanya pertentangan pendapat, tidak mau melakukan apa yang diperintahkan orang lain, dan menunjukkan sikap tidak patuh secara terbuka. Sementara yang bersifat pasif ditunjukkan dengan sikap menonjolkan kemalasannya, tidak melakukan apa sama sekali, amat pelupa, keras kepala, memperlihatkan ketidakpatuhan.

Untuk mengatasi hal tersebut, teknik yang dapat dilakukan adalah dengan penguatan negatif. Penguatan negatif adalah penyajian suatu stimulus yang tidak menyenangkan untuk mendorong munculnya suatu tingkah laku positif, kemudian stimulus yang tidak menyenangkan tersebut berangsur-angsur dikurangi sejalan dengan semakin sering munculnya tingkah laku positif yang diharapkan. Maksudnya, sikap baik yang selama ini kita tunjukkan kepadanya sedikit demi sedikit dikurangi, tetapi bukan memusuhi. Selama proses itu berlangsung kita lihat sejauh mana perubahan yang terjadi dalam dirinya, apakah ia menyadari kesalahannya dan kekeliruannya selama ini atau tidak. Jika tetap tidak ada perubahan, barulah tahapan-tahapan *punishment* dijalankan. Misalkan dengan memberinya pekerjaan yang lebih banyak dengan waktu yang terbatas. Hal ini akan

berimbang juga pada peningkatan disiplin secara tidak langsung.

Adanya disiplin dan semangat kerja bawahan dalam sebuah organisasi terlebih yang berbentuk lembaga pendidikan sangat penting. Bawahan yang tidak disiplin dan tidak bersemangat dalam melaksanakan tugasnya akan menghambat stabilitas dan efektivitas lembaga pendidikan itu. Patton (2011:134) menjelaskan bahwa disiplin diri adalah inti pemecahan masalah dan pencapaian keberhasilan. Tanpa disiplin dalam menerima tanggung jawab, bekerja menuju apa yang benar dan tepat, dan menyeimbangkan keinginan yang bertentangan dengan tujuan lingkungan kerja, akan membuat frustrasi, tidak bahagia, dan tidak mampu mewujudkan tujuan. Bagi seorang pemimpin, bertahan dalam celah antara yang benar dan salah sampai orang lain melancarkan masalah yang tidak jujur adalah kekuatan kepemimpinan pribadi yang layak dikembangkan. Dalam melakukan hal ini perlu menyesuaikan diri secara politik dan telah memahami harapan organisasi sekaligus mampu bertahan di bawah tekanan. Seberapa mampu mempertahankan prinsip dengan kukuh saat terancam atau ditentang adalah ukuran kedisiplinan.

Risa Aryanto (dalam <http://manajemenppm.wordpress.com/2013>) menjelaskan bahwa disiplin perlu dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan, yaitu:

- a. Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Tujuan utama dari disiplin. Seorang karyawan yang memiliki kendali diri positif sangat diharapkan oleh organisasi. Tanpa adanya peraturan pun secara otomatis ia sudah mendisiplinkan diri sendiri. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja tetap waktu, sadar untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.
- b. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan

lebih efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk pemberlakuan peraturan perusahaan, standar dan tata tertib organisasi.

- c. Perbaiki sikap. Dilakukan dengan menggunakan kegiatan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi, dan sebagainya untuk karyawan yang dirasakan belum memenuhi standar dan peraturan perusahaan.

Aryanto mengutip pandangan Mc Gregor (1967), yang menjelaskan dalam bukunya, bahwa disiplin akan bekerja dengan baik apabila memenuhi empat prinsip yang disebutnya sebagai Prinsip Tungku Panas (*The Hot Stove Rule*), yakni:

- a. Adanya pemberitahuan awal bagi para karyawan mengenai hal-hal yang terkait dalam disiplin kerja, sebelum mereka melakukan tindakan indisipliner. Beberapa penerapan yang dapat dilakukan manajer adalah dengan memberikan orientasi mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan untuk para karyawan baru, distribusi peraturan perusahaan untuk semua karyawan dan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Segera, merupakan prinsip kedua. Dampak dari tindakan indisipliner yang dilakukan seorang karyawan akan efektif jika sesegera mungkin didapatkan oleh yang bersangkutan. Semakin cepat tindakan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan tersebut, semakin efektif penerapan disiplin yang dilakukan.
- c. Konsisten, perlakuan yang adil atas pendisiplinan karyawan dalam bentuk konsistensi tindakan akan berpengaruh terhadap efektivitas disiplin kerja.

- d. Impersonal, bahwa tindakan disiplin akan melihat kepada apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan kepada siapa yang melakukannya. Peraturan yang ada berlaku atas seluruh lapisan organisasi, mulai dari top management sampai dengan para pelaksana.

Keempat prinsip di atas menjadi dasar penerapan disiplin yang akan dilakukan oleh seorang atasan terhadap para bawahannya. Selanjutnya, berikut ini adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang atasan dalam menerapkan tindakan disiplin bagi karyawan bermasalah:

1. Mengumpulkan informasi. Faktor-faktor di bawah ini perlu menjadi pertimbangan atasan sebelum mendisiplinkan bawahan:
  - a. Keseriusan persoalan yang dihadapi. Seberapa fatal akibatnya bagi organisasi. Apa dampak dari perbuatan karyawan tersebut terhadap lingkungan kerja.
  - b. Jangka waktu persoalan tersebut. Prinsip pertama di atas menjelaskan bahwa disiplin akan efektif jika sesegera mungkin dilakukan kepada karyawan yang bermasalah tersebut.
  - c. Frekuensi dan kejelasan persoalan yang terjadi. Apakah persoalan ini sering terjadi. Apakah karyawan lain pernah melakukan persoalan yang sama. Pernahkan persoalan tersebut dicoba untuk diatasi.
  - d. Sejarah karyawan yang bermasalah. Lama kerja, sejarah promosi, keadaan ekonomi, imbal jasa yang didapat, pelatihan yang pernah didapat, dan informasi lain yang berkaitan dengan karyawan tersebut sangat bermanfaat bagi tindakan yang akan dilakukan.
  - e. Tindakan apa saja yang pernah diberikan kepada yang bersangkutan atas persoalan tersebut.
2. Melakukan pembicaraan secara individu. Sasaran atasan dalam mendisiplinkan karyawan adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja sesuai peraturan, bukan untuk membuat malu karyawan tersebut.
3. Spesifik terhadap persoalan yang ada. Kejelasan akan persoalan yang terjadi perlu spesifik mencakup : apa, kapan terjadi, dan siapa saja yang terlibat.
4. Memperhatikan faktor non verbal seperti: kejelasan bicara, atau juga bahasa tubuh. Atasan harus menyelaraskan faktor non verbal tersebut dengan situasi yang ada.
5. Tetap mempertahankan prinsip impersonal. Mendisiplinkan karyawan selalu mengarah kepada peningkatan sikap yang baik. Pendisiplinan bukan dilakukan dengan melihat siapa yang melakukan tetapi persoalan apa yang perlu diselesaikan.
6. Menjadi pendengar yang baik. Di dalam mendisiplinkan karyawan, atasan sebaiknya tidak emosional dan tetap memegang kendali.
7. Mencari jalan keluar bersama. Meliputi komitmen bersama dengan meminta pertanggung jawaban karyawan dan mendiskusikan tindak lanjut yang perlu dilakukan.
8. Memberikan tindakan sesuai dengan persoalan yang terjadi. Disiplin bertahap atau progresif menjelaskan perlunya
  - f. Lingkungan kerja. Sarana kerja, kemitakhiran peralatan, hubungan antar karyawan dan sebagainya perlu juga diperhatikan sebagai informasi dan pertimbangan.
  - g. Wewenang yang dimiliki oleh atasan yang bersangkutan apakah sesuai dengan keputusan yang akan dikeluarkan.
  - h. Dampak dari tindakan yang akan diberikan terhadap kinerja organisasi.
  - i. Dukungan manajemen. Apakah atasan mendapat dukungan dari manajemen.

pendisiplinan secara bertahap, dimulai dari yang lebih halus seperti teguran lisan sampai dengan pemberian skorsing. Di samping itu pemberian tindakan disesuaikan dengan konsekuensi yang layak dengan apa yang dilakukan, sesuai dengan peraturan organisasi.

9. Memberikan catatan-catatan terhadap apa yang dibicarakan. Informasi-informasi yang ada sebaiknya tercatat sehingga dapat digunakan jika sewaktu-waktu dibutuhkan.
10. Mendapatkan kesepakatan bersama. Kesepakatan bersama akan tindakan yang akan dilakukan oleh atasan perlu ada, untuk menumbuhkan rasa aman dan percaya bawahan akan keadilan yang diperolehnya.
11. Memonitor tindak lanjut dari tindakan tersebut. Tindakan disiplin yang diberikan oleh atasan bukan merupakan hasil akhir dari suatu persoalan, melainkan suatu awal dari proses peningkatan kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu atasan perlu memonitor hasil tindak lanjut tersebut.

Dengan melaksanakan hal-hal di atas, dengan sendirinya akan membentuk sebuah kredibilitas dalam sebuah kepemimpinan. Kredibilitas pimpinan merupakan aspek penting yang sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi dan perannya. Pengertian kredibilitas (menurut wikipedia.wordpress.com) adalah kualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan. Debrina (blogspot.com) menjelaskan bahwa Kepercayaan secara umumnya bermaksud akuan akan benarnya terhadap sesuatu hal. Biasanya, seseorang yang menaruh kepercayaan ke atas sesuatu itu akan disertai oleh perasaan pasti atau kepastian terhadap yang berkenaan secara sah.

Kurniawan (dalam bankartikel.leadership-park.com) menjelaskan bahwa kepercayaan atau kredibilitas menjadi penting bagi seorang pemimpin. Brian Carroll dari Challenge Bank di Australia mengatakan, tanpa kredibilitas,

Anda tidak mampu memimpin. Leadership adalah sebuah proses timbal balik antara mereka yang memimpin dengan mereka yang dipimpin. Nah, dalam proses timbal balik, tentu saja ada banyak harapan dari mereka yang dipimpin tentang figur pemimpin mereka.

Dari sebuah penelitian, ada empat keutamaan yang didambakan responden yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Keempatnya adalah jujur, berpikir ke depan, kompeten, dan mampu menginspirasi. Keempat unsur itulah yang menyusun karakter seorang pemimpin yang kredibel.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwasanya untuk membangun sebuah kredibilitas maka hal-hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- a. Jujur  
Tak jarang, orang suka menyamakan pemahaman integritas dan karakter dengan kejujuran. Penyamaan ini tidaklah salah. Kejujuran inilah yang menjadi garda depan yang dipandang dan diharapkan orang dalam sebuah relasi. Relasi apa saja, entah relasi persahabatan, relasi cinta, relasi bisnis, maupun relasi di organisasi. Dalam harapan akan kejujuran, ada harapan akan kepercayaan. Trust dan trustworthy ada dalam sebuah relasi. Nah, kalau dalam relasi orang sudah sering berbohong, orang itu bakalan akan kehilangan kepercayaan dari orang lain. Kejujuran adalah sinergi antara kata dan tindakan.
- b. Berpikir ke Depan  
Orang mengharapkan seorang pemimpin yang memunyai rasa mengarahkan dan peduli pada masa depan organisasi. Oleh karenanya, berpikir ke depan menjadi penting bagi seorang pemimpin. Selain bisa memberi gambaran tentang visi, mimpi di masa depan, agenda personal,

seorang pemimpin harus tahu benar ke mana dirinya akan melangkah dan bagaimana merangkul yang lain turut serta dalam perjalanannya.

c. Kompeten

Sebagai orang yang dipercaya mengelola organisasi, pemimpin mutlak harus mempunyai kecakapan dan efektivitas dalam kinerja. Bila orang sudah mulai meragukan kemampuan si pemimpin, itu artinya orang juga sudah mulai meragukan dinamika organisasi. Kompetensi leadership mengacu pada track record pemimpin dan kemampuannya untuk mengerjakan segala sesuatu. Pemimpin dituntut untuk menjadi seorang guide (penunjuk arah) bagi orang-orang dalam organisasi. Termasuk di sini, seorang pemimpin mampu menggali potensi terbaik dari banyak orang dan memungkinkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Salah satu yang juga layak diperhatikan adalah seorang pemimpin harus mampu bekerjasama secara baik dengan orang lain.

d. Mampu Menginspirasi

Sebagai sumber inspirasi, seorang pemimpin tidak hanya menunjukkan dalam kata dan ucapan saja, melainkan juga tindakan dan perilaku sehari-hari. Orang berharap seorang pemimpin yang menunjukkan optimisme, segar, antusias, energik, dan berpikir positif pada masa depan. Kepemimpinan yang inspiratif memberikan banyak orang kemampuan untuk menggali makna dan menemukan tujuan hidup. Sosok seperti itu dibutuhkan di saat orang-orang memasuki situasi krisis.

Inspirasi dibutuhkan sebagai pelita, kompor energi, dan semangat baru.

Empat penyusun karakter kredibilitas seorang pemimpin itu merupakan pondasi bagi kepemimpinannya. Ciri-ciri orang yang mempunyai kredibilitas tinggi, antara lain merasa bangga sebagai bagian dari organisasi, merasa mempunyai spirit tim yang kuat, melihat nilai-nilai personal yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, merasa dimiliki dan memiliki organisasi, dan bersemangat untuk mengembangkan organisasi. Kepemimpinan akan terunjuk penuh jika si pemimpin bisa membuktikan kredibilitasnya.

### III. SIMPULAN

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam sebuah lembaga atau organisasi, akan membawa lembaga tersebut pada kondisi stabil dan efektif. Tidak ada gaya kepemimpinan yang benar-benar unggul dibanding gaya kepemimpinan yang lain, semua dapat dijalankan dengan variatif berdasarkan analisis dan pendekatan situasional. Selain itu, di tataran bawahan harus ada kesediaan untuk menerima kondisi dan gaya kepemimpinan yang memimpinya selama berdasarkan pada regulasi dan demi tujuan kebaikan lembaga. Sederhananya, harus ada sinergitas antara pemimpin dengan bawahan demi tercapainya tujuan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dharmayasa, I Made. 1995. *Canakya Nitisastra*. Denpasar: Yayasan Dharma Naradha
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Makawimbang, Jerry H. 2011. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

- Maswinara, I Wayan. 2000. *Hita Upadesa*. Surabaya: Paramita
- Patton, Patricia. 2011. *EQ Karir Sukses Menyaraskan Apa yang Kita Ketahui dan Apa yang Kita Lakukan*. Delapratasa Publishing
- Pidarta, I Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Stewart, Aileen Mitchell. 2006. *Empowering People*. Yogyakarta: Kanisius
- Wahab, Abd. & Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media
- [www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)
- <http://manajemenppm.wordpress.com/2013>
- [www.bankartikel.leadership-park.com](http://www.bankartikel.leadership-park.com)