

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

*SERI BAHAN AJAR*



**ISTININGSIH**

**2018**

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| COVER .....   | i   |
| DAFTAR ISI.....   | ii  |
| DAFTAR BAGAN .....  | iii |
| DAFTAR TABEL .....  | iv  |
| KATA PENGANTAR .....  | v   |
| BAB I PETA CAPAIAN KOMPETENSI .....   | 1   |
| BAB II SOSOK PEMIMPIN PROFESIONAL (Konteks<br>Institusi Pendidikan – Sebuah Bunga Rampai) ..... | 19  |
| BAB III LEADERSHIP.....   | 33  |
| BAB IV FUNGSI MANAJEMEN.....  | 56  |
| BAB V INSTITUSI/LEMBAGA PENDIDIKAN.....   | 63  |
| BAB VI SITUASIONAL MANAJEMEN.....   | 76  |
| PENUTUP.....  | 107 |
| REFERENSI .....   | 108 |

## DAFTAR BAGAN

|  |     |
|--|-----|
| Bagan 1. Peta Expected Learning Outcome .....                    | 3   |
| Bagan 2. Layanan Pendampingan Belajar dengan Keunikan Anak ..... | 103 |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1. Keterkaitan ELO, KD, Indikator, Pernyataan Capaian Indikator .....   | 8   |
| Tabel 2. Proses Kepemimpinan Bila Silang dengan <i>Trilogi</i> KHD (Matriks Blanchard, 2010 Dengan KHD, 1949) ..... | 99  |
| Tabel 3. Pola Kepemimpinan <i>Leadership</i> Disilang Ddengan <i>Trilogi</i> KHD.....                               | 100 |
| Tabel 4. Kepemimpinan <i>Trilogi</i> KHD Disilang dengan Kualitas Keunikan Anak .....                               | 102 |
| Tabel 5. Penerapan <i>Trilogi</i> KHD Pada Tingkat Pendampingan Blanchard .....                                     | 105 |
| Tabel 6. Komparasi antara Tingkat Pendampingan Hersey & Blanchard (1981) dengan Blanchard (2010) .....              | 106 |

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada penulis, sehingga karya (bahan ajar) ini dapat diselesaikan tanpa ada aral yang merintang. Karya yang berupa bahan ajar ini diperuntukkan mahasiswa program pendidikan pada umumnya dan terutama mahasiswa FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk jenjang magister atau strata dua. Bahan ajar ini diperuntukkan mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan, namun ada kemungkinan dengan nama mata kuliah yang berbeda; pada dasarnya mata kuliah yang mengemas capaian pembelajaran “Mampu mengembangkan tema untuk jenjang madrasah ibtidaiyah atau sekolah dasar”.

Pada kesempatan ini, penulis sampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yts.

1. Kaprodi PGMI jenjang Magister yang telah memberikan kesempatan kepada penulis.
2. Dekan FITK UIN Sunan Kaijaga yang telah memberikan waktu untuk penulisan bahan ajar ini.
3. Teman-teman, kolega yang telah banyak memberikan masukan.
4. Keluarga tercinta: suami Ir. Margono, MM.A; Martha Wijaya, S.Kom, M.Si & dr. Try Nirmala Sari, Kirana Adreena Wijaya; Khen Swara Wijyaningrum,

S.Ked.G, yang dengan penuh kesabaran selalu memberikan motivasi.

5. Suci Wulandari yang telah membantu dalam pengetikan.

Semoga amal sholeh bagi semua yang saya sebutkan di atas memperoleh imbalan dari Allah SWT.

Bahan ajar ini disusun dalam waktu yang relatif singkat, sehingga kemungkinan besar banyak terdapat kesalahan dan kekurangan; Oleh karenanya masukan yang bersifat membangun demi perbaikan sangat diharapkan. Masukan yang diberikan akan digunakan sebagai bahan revisi untuk edisi berikutnya.

Yogyakarta, 11 Januari 2018

Penulis

# BAB I

## PETA CAPAIAN KOMPETENSI

1. Kompetensi  
Mahasiswa memiliki pemahaman tentang tujuan pembelajaran mata kuliah “Kepemimpinan Pendidikan”
2. Indikator
  - Mengetahui *Expected Learning Outcome (ELO)*
  - Mengetahui Kompetensi Dasar (KD)
  - Mengetahui indikator kompetensi
  - Mengetahuin pernyataan capaian setiap indikator
3. Obyek Persoalan Belajar – Alat Interaksi Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran

| No. | Pernyataan  | Obyek Persoalan Belajar       |
|-----|---|-------------------------------|
| 1   | Mengetahui <i>Expected Learning Outcome (ELO)</i> | Rencana Pembelajaran Semester |
| 2   | Mengetahui Kompetensi Dasar (KD)                  | Rencana Pembelajaran Semester |
| 3   | Mengetahui indikator kompetensi                   | Rencana Pembelajaran Semester |

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| 4 | Mengetahui pernyataan capaian setiap indikator | Rencana Pembelajaran Semester |
|---|--|-------------------------------|

#### 4. Instrumen Assesmen Kompetensi Siswa

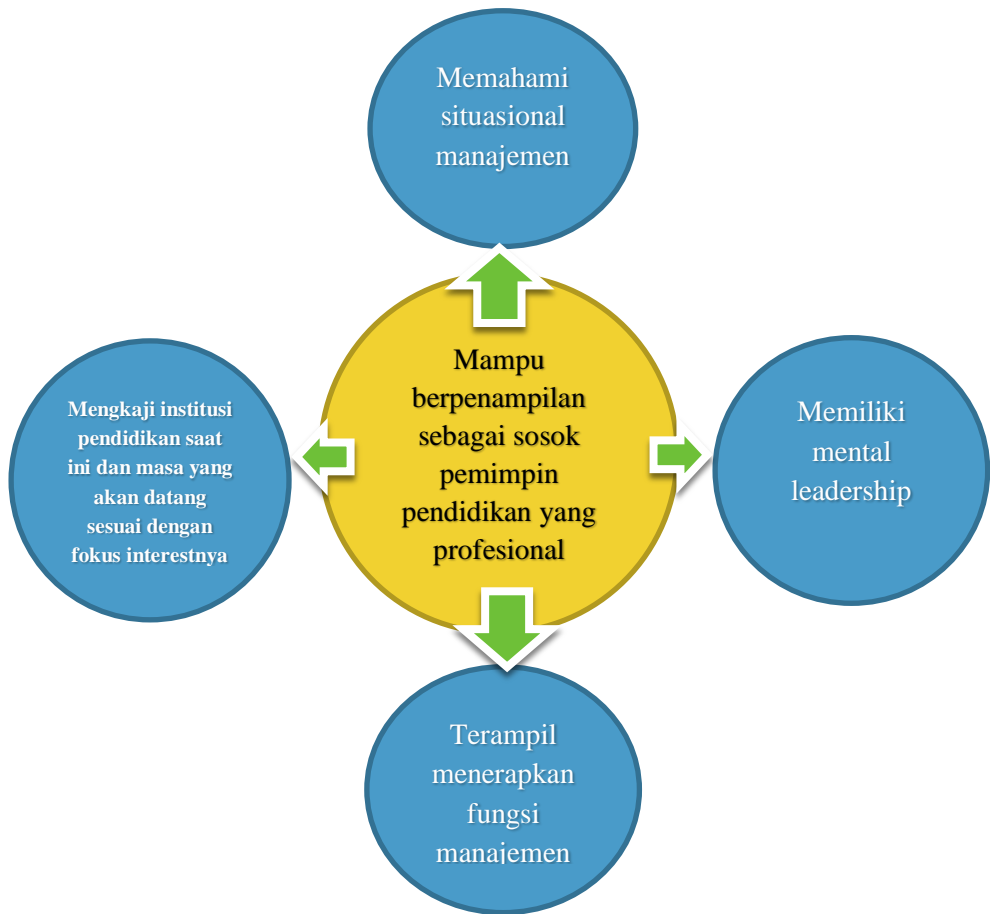
| No. | Pernyataan  | Kuantitatif |  |  | Kualitatif |
|-----|---|-------------|--|--|------------|
| 1   | Mengetahui <i>Expected Learning Outcome (ELO)</i> |             |  |  |            |
| 2   | Mengetahui Kompetensi Dasar (KD)                  |             |  |  |            |
| 3   | Mengetahui indikator kompetensi                   |             |  |  |            |
| 4   | Mengetahui pernyataan capaian setiap indikator    |             |  |  |            |

Catatan: Kolom kuantitatif diisi dengan skor 3,2,1.

Pada bab pertama ini dideskripsikan *Expected Learning Outcome (ELO)* yang telah dirancang oleh program studi Magister (S2) Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah. Selanjutnya penulis menyusun pernyataan capaian setiap indikator.

Bagan 1 menunjukkan peta ELO dan KD sebagai berikut.





**Bagan 1. Peta Expected Learning Outcome**

Setelah mengikuti mata kuliah “Kepemimpinan Pendidikan mahasiswa diharapkan mampu berpenampilan sebagai sosok pemimpin pendidikan yang professional. Sedangkan untuk mencapai kemampuan tersebut, mahasiswa harus menguasai enam (6) kompetensi dasar yaitu (1) memiliki pemahaman tentang tujuan pembelajaran mata kuliah “Kepemimpinan Pendidikan”, (2) informasi

tentang sosok pemimpin professional untuk sebuah lembaga pendidikan, (3) memiliki mental leadership, (4) terampilan menerapkan fungsi manajemen, (5) mengkaji pendidikan saat ini dan masa yang akan datang sesuai dengan focus interestnya, (6) memahami situasional manajemen. Kompetensi dasar tersebut sifatnya masih abstrak, oleh karenanya perlu dikonkritkan menjadi indikator-indikator.

Indikator dari kompetensi dasar pertama yakni memiliki pemahaman tentang tujuan pembelajaran mata kuliah “Kepemimpinan Pendidikan”, adalah: (a) Mengetahui *Expected Learning Outcome (ELO)*, (b) Mengetahui Kompetensi Dasar (KD), (c) Mengetahui indikator kompetensi, (d) Mengetahui pernyataan capaian setiap indikator. Indikator kedua informasi tentang sosok pemimpin professional untuk sebuah lembaga pendidikan, yaitu: (a)Memahami definisi profesional, (b) Memahami ciri institusi pendidikan Islam, (c)Memahami perkembangan psikologi & sosial siswa dan mahasiswa, (d) Memahami definisi pemimpin dan manajer. Indikator ketiga memiliki mental leadership, yaitu: (a) Memahami karakteristik SD, (b) Menguasai model-model kepemimpinan, (c) Memahami implementasi model-model kepemimpinan, (d) Mengkaji keterkaitan karakteristik SDM dengan model-model kepemimpinan. Indikator keempat terampilan menerapkan fungsi manajemen, adalah: (a) Memahami teori manajemen, (b) Memahami fungsi manajemen dari berbagai

pakar, (c) Konsepsualisasi fungsi manajemen. Indikator kelima mengkaji pendidikan saat ini dan masa yang akan datang sesuai dengan focus interestnya: (a)Identifikasi madrasah/sekolah , prodi yang akan dikaji, (b) survey ke lokasi, (c) Menyusun instrumen manajemen dan leadership di instituais yang dikaji (realita); Aspek yang dikelola, Pola manajemennya, SDM, Regulasinya, Pola kepemimpinannya, (d) Olah data, (e) Presentasi hasil. Indikator keenam memahami situasional manajemen, yakni: (a)Mendeskripsikan pola manajemen era modern & post modern, (b) Mendeskripsikan pengertian dasar situasional manajemen, (c) Mendeskripsikan urgensi implementasi situasional manajemen, (d) Mendeskripsikan manajemen di suatu lembaga pendidikan(idealita), (f) Sosialisasi dan diseminasi hasil temuan.

Indikator-indikator yang telah diuraikan di atas tentunya belum terukur, oleh karenanya perlu ada pernyataan-pernyataan yang terukur atas capaian setiap indikator. Terdapat 48 pernyataan untuk mengukur *Expected Learning Outcome* pada mata kuliah “Kepemimpinan Pendidikan” ini.

Inventarisasi pernyataan-pernyataan bahan ajar ini sebagai berikut, Mengetahui *Expected Learning Outcome (ELO)*, Mengetahui Kompetensi Dasar (KD), Mengetahui indikator kompetensi, Mengetahui pernyataan capaian setiap indikator, Memahami definisi professional,

Pengelolaan *man, money, material*, Psikologi & sosial anak pra sekolah, Psikologi & sosial siswa sekolah, Psikologi & sosial mahasiswa di Perguruan Tinggi, Mendeskripsikan definisi pemimpin, Mendeskripsikan definisi manajer, Memahami kemampuan teknis SDM, Memahami motivasi kerja SDM, Memahami model otoriter, Memahami model *lessis faire*, Memahami model demokrasi, Memahami model diantara ketiganya, Menganalisis determinan keberadaan karakteristik SDM yang dipimpin, Menganalisis keberadaan karakteristik pemimpin, Implementasi model-model, Menemukan tokoh manajemen dunia, local agama., Memahami teori manajemen dari expert 1. (definisi, ruang lingkup), Memahami teori manajemen dari expert 2, Memahami teori manajemen dari expert 3, Merumuskan teori manajemen berdasarkan kerja kelompok (definisi, ruang lingkup), Memahami fungsi manajemen dari pakar, Merumuskan fungsi manajemen berdasarkan kerja kelompok, Menganalisis alasan pemetaan fungsi manajemen, Menentukan madrasah untuk dikaji, Menentukan madrasah untuk dikaji (alternatif bila ditolak), Mengurus perijinan, Perkenalan, penentuan waktu survey, Menyusun instrument, Strukturisasi baik kuantitatif kualitatif, Menentukan posisi SDM yang dipimpin, Menentukan posisi pemimpin, Presentasi hasil, Deskripsi pola manajemen era modern menurut expert pakar, Deskripsi pola manajemen postmodern menurut expert

pakar, Presentasi pengertian situasional manajemen,  
Konsepsualisasi kata kunci situasional manajemen,  
Presentasi urgensi implementasi situasional manajemen,  
Membangun pola yang sesuai (secara ideal),Cari judul yang  
sesuai untuk model manajemen, Susun artikel, Upload  
dalam blog/jurnal/dll, Tunggu komentar dari publik,  
Diskusi melalui media sosial, blog, dll

Untuk mempermudah pemahaman tentang capaian kompetensi, berikut dipaparkan tabel 1.

**Tabel 1. Keterkaitan ELO, KD, Indikator, Pernyataan Capaian Indikator**

| <b>Expected Learning Outcom (ELO)</b>                                  | <b>Kompetensi Dasar</b>   | <b>Indikator Kompetensi</b>                          | <b>Pernyataan Capaian Indikator</b>                  |
|--|---|--|--|
| Mampu berpenampilan sebagai sosok pemimpin pendidikan yang profesional | 1. Memiliki pemahaman tentang tujuan pembelajaran mata kuliah “Kepemimpinan Pendidikan” | a. Mengetahui <i>Expected Learning Outcome (ELO)</i> | i. Mengetahui <i>Expected Learning Outcome (ELO)</i> |
|  |   | b. Mengetahui Kompetensi Dasar (KD)                  | ii. Mengetahui Kompetensi Dasar (KD)                 |
|  |   | c. Mengetahui indikator kompetensi                   | iii. Mengetahui indikator kompetensi                 |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | d. Mengetahui pernyataan capaian setiap indikator               | iv. Mengetahui pernyataan capaian setiap indikator   |
|  | 2.Informasi tentang sosok pemimpin professional untuk sebuah lembaga pendidikan | e. Memahami definisi profesional                                | v. Memahami definisi profesional   |
|  |   | f. Memahami ciri institusi pendidikan Islam                     | vi. Pengelolaan <i>man, money, material</i>  |
|  |   | g. Memahami perkembangan psikologi & sosial siswa dan mahasiswa | vii. Psikologi & sosial anak pra sekolah<br>viii. Psikologi & sosial siswa sekolah<br>ix. Psikologi & sosial mahasiswa di Perguruan Tinggi |

|  |                               |   |   |
|--|-------------------------------|---|---|
|  |                               | h. Memahami definisi pemimpin dan manajer | x. Mendeskripsikan definisi pemimpin<br>xi. Mendeskripsikan definisi manajer                            |
|  | 3. Memiliki mental leadership | i. Memahami karakteristik SDM             | xii. Memahami kemampuan teknis SDM<br>xiii. Memahami motivasi kerja SDM                                 |
|  |                               | j. Menguasai model-model kepemimpinan     | xiv. Memahami model otoriter<br>xv. Memahami model <i>lessis faire</i><br>xvi. Memahami model demokrasi |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  |   | xvii. Memahami model diantara ketiganya  |
|  |  | k. Memahami implementasi model-model kepemimpinan                         | xviii. Menganalisis determinan keberadaan karakteristik SDM yang dipimpin<br>xix. Menganalisis keberadaan karakteristik pemimpin |
|  |  | l. Mengkaji keterkaitan karakteristik SDM dengan model-model kepemimpinan | xx. Implementasi model-model pada poin k di atas.  |

|  |  |                                    |   |
|--|--|------------------------------------|---|
|  | <p>4. Terampil menerapkan fungsi manajemen</p> | <p>m. Memahami teori manajemen</p> | <p>xxi. Menemukan tokoh manajemen dunia, local agama.</p> <p>xxii. Memahami teori manajemen dari expert 1. (definisi, ruang lingkup)</p> <p>xxiii. Memahami teori manajemen dari expert 2</p> <p>xxiv. Memahami teori manajemen dari expert 3</p> <p>xxv. Merumuskan teori manajemen berdasarkan kerja kelompok (definisi, ruang lingkup)</p> |
|--|--|------------------------------------|---|

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   | n. Memahami fungsi manajemen dari berbagai pakar          | xxvi. Memahami fungsi manajemen dari pakar<br>xxvii. Merumuskan fungsi manajemen berdasarkan kerja kelompok |
|  |   | o. Konsepsualisasi fungsi manajemen                       | xxviii. Menganalisis alasan pemetaan fungsi manajemen pada poin n di atas                                   |
|  | 5.Mengkaji institusi pendidikan saat ini dan masa yang akan datang sesuai | p. Identifikasi madrasah/sekolah , prodi yang akan dikaji | xxix. Menentukan madrasah untuk dikaji<br>xxx. Menentukan madrasah untuk dikaji (alternatif bila ditolak)   |

|  |                             |   |   |
|--|-----------------------------|---|---|
|  | dengan fokus<br>interestnya |   | xxxi. Mengurus perijinan                              |
|  |                             | q. Survey ke lokasi   | xxxii. perkenalan, penentuan waktu survey             |
|  |                             | r. Menyusun instrumen manajemen dan leadership di instituais yang dikaji (realita)<br>r.1. Aspek yang dikelola<br>r.2. Pola manajemennya<br>r.3. SDM<br>r.4. Regulasinya<br>r.5. Pola kepemimpinannya | xxxiii. Menyusun instrument untuk data r.1 sampai r.5 |

|  |                                   |  |  |
|--|-----------------------------------|--|--|
|  |                                   | s. Olah data   | xxxiv. Strukturisasi baik kuantitatif kualitatif<br>xxxv. Menentukan posisi SDM yang dipimpin<br>xxxvi. Menentukan posisi pemimpin   |
|  |                                   | t. Presentasi hasil  | xxxvii. Presentasi hasil untuk aspek r.1 s/d r.5   |
|  | 6. Memahami situasional manajemen | u. Mendeskripsikan pola manajemen era modern & post modern | xxxviii. Deskripsi pola manajemen era modern menurut expert pakar<br>xxxix. Deskripsi pola manajemen postmodern menurut expert pakar |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | v. Mendeskripsikan pengertian dasar situasional manajemen                            | xl. Presentasi pengertian situasional manajemen<br>xli. Konsepsualisasi kata kunci situasional manajemen |
|  |  | w. Mendeskripsikan urgensi implementasi situasional manajemen                        | xlii. Presentasi urgensi implementasi situasional manajemen  |
|  |  | x. Mendeskripsikan manajemen di suatu lembaga pendidikan sesuai nomor 5.r (idealita) | xliii. Membangun pola yang sesuai (secara ideal) untuk pola no 6.u.                                      |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | y. Sosialisasi dan diseminasi hasil temuan nomor 6.v | xliv. Cari judul yang sesuai untuk model manajemen no v<br>xlv. Susun artikel<br>xlvi. Upload dalam blog/jurnal/dll<br>xlvii. Tunggu komentar dari public<br>xlviii. Diskusi melalui media sosial, blog, dll |
|--|--|--|--|

**BAB II**  
**SOSOK PEMIMPIN PROFESIONAL**  
**(Konteks Institusi Pendidikan – Sebuah Bunga Rampai)**

1. Kompetensi

Mahasiswa mengetahui informasi tentang sosok pemimpin profesional untuk sebuah lembaga pendidikan

2. Indikator

- Memahami definisi profesional
- Memahami ciri institusi pendidikan Islam
- Memahami perkembangan psikologi & sosial siswa dan mahasiswa
- Memahami definisi pemimpin dan manajer

3. Obyek Persoalan Belajar – Alat Interaksi Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                       | <b>Obyek Persoalan Belajar</b> |
|------------|---|--------------------------------|
| 1          | Memahami definisi profesional           | Definisi professional          |
| 2          | Pengelolaan <i>man, money, material</i> | Ruang lingkup manajemen        |
| 3          | Psikologi & sosial anak pra sekolah     | Teori Piaget                   |



|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| 4 | Psikologi & sosial siswa sekolah                 | Teori Piaget      |
| 5 | Psikologi & sosial mahasiswa di Perguruan Tinggi | Teori Piaget      |
| 6 | Mendeskripsikan definisi pemimpin                | Definisi pemimpin |
| 7 | Mendeskripsikan definisi manajer                 | Definisi manajer  |

#### 4. Instrumen Assesmen Kompetensi Siswa

| No. | Pernyataan                                       | Kuantitatif |  |  | Kualitatif |
|-----|--|-------------|--|--|------------|
|     |  |             |  |  |            |
| 1   | Memahami definisi profesional                    |             |  |  |            |
| 2   | Pengelolaan <i>man, money, material</i>          |             |  |  |            |
| 3   | Psikologi & sosial anak pra sekolah              |             |  |  |            |
| 4   | Psikologi & sosial siswa sekolah                 |             |  |  |            |
| 5   | Psikologi & sosial mahasiswa di Perguruan Tinggi |             |  |  |            |
| 6   | Mendeskripsikan definisi pemimpin                |             |  |  |            |

|   |                                  |  |  |  |  |
|---|----------------------------------|--|--|--|--|
| 7 | Mendeskripsikan definisi manajer |  |  |  |  |
|---|----------------------------------|--|--|--|--|

Catatan: Kolom kuantitatif diisi dengan skor 3,2,1.

### A. Definisi Professional

1. *Professional* adalah orang yang mempunyai *profesi* atau *pekerjaan purna waktu* dan hidup dari pekerjaan itu dengan mengandalkan suatu keahlian yang tinggi, berperilaku jujur, obyektif, saling mengisi, saling mendukung, saling berbagai pengalaman atas dasar itikad baik dan positive thinking.<sup>1</sup>
2. Profesional adalah mempunyai sistem pengetahuan yang isoterik (tidak dimiliki sembarang orang), ada pendidikannya dan latihannya yang formal dan ketat, membentuk asosiasi perwakilannya. Ada pengembangan kode etik yang mengarahkan perilaku para anggotanya.<sup>2</sup>
3. Profesional adalah istilah yang menggambarkan standar pendidikan dan pelatihan yang mempersiapkan anggota profesi dengan berbagai macam pengetahuan dan

<sup>1</sup> Santoso, Budi. 2010. *Definisi Profesional*. Diakses dari <https://inisantoso.wordpress.com/2012/09/25/definisi-profesional/> pada 11/07/2018 pukul 13:00

<sup>2</sup> Djojowadono, Soempomo. 1987. Dalam *Pengertian Profesional*. Diakses dari [https://sumberkip.blogspot.com/2015/09/Pengertian-Profesional\\_11.html](https://sumberkip.blogspot.com/2015/09/Pengertian-Profesional_11.html) pada 12/07/2018 pukul 09:30

keterampilan khusus yang diperlukan untuk melakukan peran profesinya.<sup>3</sup>

## **B. Ciri Institusi Pendidikan Islam**

Hasan Langgulung merumuskan pendidikan Islam sebagai suatu “proses penyiapan generasi muda untuk mengisi peranan, memindahkan pengetahuan dan nilai-nilai Islam yang diselaraskan dengan fungsi manusia untuk beramal di dunia dan memetik hasilnya di akhirat.”<sup>4</sup>

Dari definisi diatas, pendidikan Islam adalah suatu proses bimbingan jasmani, rohani yang berdasarkan pada ajaran-ajaran Islam dan memindahkan pengetahuan serta nilai-nilai Islam untuk beramal di dunia dan memetik hasilnya di akhirat. Jadi Karakteristik Pendidikan Islam adalah sifat yang khas dan berbeda dari yang lain tentang proses bimbingan jasmani, rohani yang berdasarkan pada ajaran-ajaran Islam dan memindahkan pengetahuan serta nilai-nilai Islam untuk beramal di dunia dan memetik hasilnya di akhirat.

Perkembangan pendidikan Islam di Indonesia antara lain juga ditandai oleh munculnya berbagai lembaga pendidikan secara bertahap, mulai dari yang amat sederhana sampai dengan yang sudah terhitung modern dan lengkap.

---

<sup>3</sup> Anonim. 2015. *Pengertian Profesional*. Diakses dari [https://sumberkip.blogspot.com/2015/09/Pengertian-Profesional\\_11.html](https://sumberkip.blogspot.com/2015/09/Pengertian-Profesional_11.html) pada 12/07/2018 pukul 09:30

<sup>4</sup> Azyumardi, Azra. 2000. *Menuju Masyarakat Madani*. Bandung: Rosda Karya

Lembaga-lembaga pendidikan Islam tersebut telah memainkan fungsi dan peranya sesuai dengan tuntutan masyarakat pada zamanya. Perkembangan lembaga-lembaga pendidikan tersebut selanjutnya menarik perhatian para ahli baik dari dalam maupun luar negeri untuk melakukan studi ilmiah secara komprehensif.

Kini sudah banyak hasil karya peneliti para ahli yang menginformasikan tentang pertumbuhan dan perkembangan lembaga-lembaga pendidikan Islam tersebut. Tujuannya selain untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan yang bernuansa keIslaman, juga sebagai bahan rujukan dan perbandingan bagi para pengelola pendidikan Islam pada masa-masa berikutnya, hal ini sejalan dengan prinsip yang umumnya dianut masyarakat Islam Indonesia, yaitu mempertahankan tradisi masa lampau yang masih baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik lagi.

Dalam lintas sejarah kita mengenal beberapa lembaga pendidikan Islam di Indonesia antaranya meunasah, rangkang, surau, pesantren dan madrasah. Lembaga-lembaga pendidikan ini disamping sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan Islam juga merupakan potensi dasar ummat Islam Indonesia mengingat ini adalah khazanah bangsa dan akan menjadi salah satu katalisator menuju kebangkitan peradaban Islam.

Salah satu yang menjadi karakteristik dan tujuan lembaga pendidikan Islam yang paling menonjol adalah pewarisan

nilai-nilai ajaran agama Islam. Hal ini sangat beralasan mengingat aspek-aspek kurikulum yang ada menyajikan seluruhnya memasukan mata pelajaran agama Islam secara komprehensif dan terpadu (walaupun di sekolah-sekolah umum dipelajari juga mata pelajaran agama Islam tetapi tidak komprehensif dan mendalam) sementara di lembaga-lembaga pendidikan Islam kurikulum pendidikan agama Islam menjadi kosentrasi dan titik tekan.

Menurut Malik Fajar, bahwa karakteristik lembaga pendidikan Islam cakupannya sangat luas, namun secara sederhana bisa disimpulkan menjadi tiga poin diantaranya sebagai berikut:

1. Lembaga pendidikan yang penyelenggaraannya didasari atas kemauan dan cita-cita untuk menjawantahkan nilai-nilai agama. Dalam kontek ini agama dijadikan sumber nilai yang akan diujudkan dalam kegiatan pendidikannya.
2. Lembaga pendidikan yang memberikan perhatian sekaligus menjadikan Islam sebagai pengetahuan untuk program studi yang diselenggarakannya. Disini Islam ditaruh sebagi bidang studi, sebagi ilmu dan diperlakukan seperti ilmu yang lain. Contohnya pondok pesatren.
3. Lembaga pendidikan yang mencangkup kedua pengertian diatas, dalam hal ini Islam dijadikan

bidang studi yang ditawarkan melalui program studi yang diselenggarakannya.

### **C. Perkembangan Psikologi & Sosial Siswa Usia Sekolah dan Mahasiswa Perguruan Tinggi**

Menurut Piaget, proses belajar seseorang akan mengikuti pola dan tahap-tahap perkembangannya sesuai dengan umurnya. Pola dan tahap-tahap ini bersifat hierarkis, artinya harus dilalui berdasarkan urutan tertentu dan seseorang tidak dapat belajar sesuatu yang berada di luar tahap kognitifnya. Piaget membagi tahap-tahap perkembangan kognitif ini menjadi empat, yaitu:

1. Tahap sensorimotor (umur 0 - 2 tahun)
2. Tahap preoperasional (umur 2 - 7/8 tahun)
3. Tahap operasional konkret (umur 7 atau 8-11 atau 12 tahun)
4. Tahap operasional formal (umur 11/12-18 tahun)

Proses belajar yang dialami seorang anak pada tahap sensorimotor tentu akan berbeda dengan proses belajar yang dialami oleh seorang anak pada tahap preoperasional, dan akan berbeda pula dengan mereka yang sudah berada pada tahap operasional konkret, bahkan dengan mereka yang sudah berada pada tahap operasional formal. Secara umum, semakin tinggi tahap perkembangan kognitif seseorang akan

semakin teratur dan semakin abstrak cara berpikirnya. Guru seharusnya memahami tahap-tahap perkembangan kognitif pada muridnya agar dalam merancang dan melaksanakan proses pembelajarannya sesuai dengan tahap-tahap tersebut. Pembelajaran yang dirancang dan dilaksanakan tidak sesuai dengan kemampuan dan karakteristik siswa tidak akan ada maknanya bagi siswa.

Pada anak usia sekolah dan mahasiswa dapat diketahui pada tahap preoperasional, operasional konkret dan operasional formal. Berikut merupakan penjelasan tahapan tersebut.

### **Tahap preoperasional (umur 2 - 7/8 tahun)**

Piaget mengatakan tahap ini antara usia 2 - 7/8 tahun. Ciri pokok perkembangan pada tahap ini adalah pada penggunaan symbol atau bahasa tanda, dan mulai berkembangnya konsep-konsep intuitif. Tahap ini dibagi menjadi dua, yaitu preoperasional dan intuitif.

Preoperasional (umur 2-4 tahun), anak telah mampu menggunakan bahasa dalam mengembangkan konsep nya, walaupun masih sangat sederhana. Maka sering terjadi kesalahan dalam memahami objek. Karakteristik tahap ini adalah:

- a. Self counter nya sangat menonjol.
- b. Dapat mengklasifikasikan objek pada tingkat dasar secara tunggal dan mencolok.

- c. Mampu mengumpulkan barang-barang menurut kriteria, termasuk kriteria yang benar.
- d. Dapat menyusun benda-benda secara berderet, tetapi tidak dapat menjelaskan perbedaan antara deretan.

Tahap intuitif (umur 4 - 7 atau 8 tahun), anak telah dapat memperoleh pengetahuan berdasarkan pada kesan yang agak abstraks. Dalam menarik kesimpulan sering tidak diungkapkan dengan kata-kata. Oleh sebab itu, pada usia ini, anak telah dapat mengungkapkan isi hatinya secara simbolik terutama bagi mereka yang memiliki pengalaman yang luas.

Karakteristik tahap ini adalah:

- a. Anak dapat membentuk kelas-kelas atau kategori objek, tetapi kurang disadarinya.
- b. Anak mulai mengetahui hubungan secara logis terhadap hal-hal yang lebih kompleks.
- c. Anak dapat melakukan sesuatu terhadap sejumlah ide.
- d. Anak mampu memperoleh prinsip-prinsip secara benar. Dia mengerti terhadap sejumlah objek yang teratur dan cara mengelompokkannya. Anak kekekalan masa pada usia 5 tahun, kekekalan berat pada usia 6 tahun, dan kekekalan volume pada usia 7 tahun. Anak memahami bahwa jumlah objek adalah tetap sama meskipun objek itu dikelompokkan dengan cara yang berbeda.



### **Tahap operasional konkret (umur 7 atau 8-11 atau 12 tahun)**

Ciri pokok perkembangan pada tahap ini adalah anak sudah mulai menggunakan aturan-aturan yang jelas dan logis, dan ditandai adanya reversible dan kekekalan. Anak telah memiliki kecakapan berpikir logis, akan tetapi hanya dengan benda-benda yang bersifat konkret. *Operation* adalah suatu tipe tindakan untuk memanipulasi objek atau gambaran yang ada di dalam dirinya. Karenanya kegiatan ini memerlukan proses transformasi informasi ke dalam dirinya sehingga tindakannya lebih efektif. Anak sudah tidak perlu coba-coba dan membuat kesalahan, karena anak sudah dapat berpikir dengan menggunakan model "kemungkinan" dalam melakukan kegiatan tertentu. Ia dapat menggunakan hasil yang telah dicapai sebelumnya. Anak mampu menangani sistem klasifikasi.

Namun sungguhpun anak telah dapat melakukan pengklasifikasian, pengelompokan dan pengaturan masalah (*ordering problems*) ia tidak sepenuhnya menyadari adanya prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya. Namun taraf berpikirnya sudah dapat dikatakan maju. Anak sudah tidak memusatkan diri pada karakteristik perseptual pasif. Untuk menghindari keterbatasan berpikir anak perlu diberi gambaran konkret, sehingga ia mampu menelaah

persoalan. Sungguhpun demikian anak usia 7-12 tahun masih memiliki masalah mengenai berpikir abstrak.

### **Tahap operasional formal (umur 11/12-18 tahun)**

Ciri pokok perkembangan pada tahap ini adalah anak sudah mampu berpikir abstrak dan logis dengan menggunakan pola berpikir "kemungkinan". Model berpikir ilmiah dengan tipe *hypothetico-dedutive* dan *inductive* sudah mulai dimiliki anak, dengan kemampuan menarik kesimpulan, menafsirkan dan mengembangkan hipotesa. Pada tahap ini kondisi berpikir anak sudah dapat:

- a. Bekerja secara efektif dan sistematis.
- b. Menganalisis secara kombinasi. Dengan demikian telah diberikan dua kemungkinan penyebabnya, C1 dan C2 menghasilkan R, anak dapat merumuskan beberapa kemungkinan.
- c. Berpikir secara proporsional, yakni menentukan macam-macam proporsional tentang C1, C2 dan R misalnya.
- d. Menarik generalisasi secara mendasar pada satu macam isi. Pada tahap ini mula-mula Piaget percaya bahwa sebagian remaja mencapai *formal operations* paling lambat pada usia 15 tahun. Tetapi berdasarkan penelitian maupun studi selanjutnya menemukan bahwa banyak siswa bahkan mahasiswa

walaupun usianya telah melampaui, belum dapat melakukan *formal operation*.

#### **D. Pemimpin dan Manajer**

##### **Pemimpin**

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 1994: 181).<sup>5</sup>

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu

---

<sup>5</sup> Aynul. 2009. *Leadership*. Diakses dari <http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03/pengertian-pemimpin.html> pada 12/07/2018 pukul 09:45

kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin".<sup>6</sup>

## **Manajer**

Manajer adalah seseorang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan baik yang diakui organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur dan mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Secara garis besar definisi manajer ialah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan mampu bertanggung jawab atas kegiatan ataupun pekerjaan tersebut.

Banyaknya tugas yang diemban oleh seorang manajer, membuatnya terbagi menjadi beberapa kelompok. Ada tiga tingkatan manajer yang dapat anda ketahui, pertama adalah manajer lini **pertama** atau *first line* management. Dimana merupakan tingkatan terendah dalam posisi manajer.

**Kedua** adalah manajer tingkat menengah atau middle management, menempati posisi ditengah manajer ini juga menjadi jalan penghubung manajer pertama dan ketiga.

**Selanjutnya** adalah manajer puncak atau top management, manajer inilah yang memiliki kekuasaan penuh dalam organisasi.

Itulah kupasan kita tentang pengertian manajer, tugas dan juga tingkatannya. Pentingnya posisi ini membuatnya

---

<sup>6</sup> Ibid.

selalu menjadi rebutan dalam sebuah organisasi seperti perusahaan. Meski menjadi rebutan, namun tanggung jawab yang diemban tidak dapat dianggap remeh.

### **BAB III**

### **LEADERSHIP**

1. Kompetensi

Mahasiswa memiliki mental leadership

2. Indikator

- Memahami karakteristik SDM
- Menguasai model-model kepemimpinan
- Memahami implementasi model-model kepemimpinan
- Mengkaji keterkaitan karakteristik SDM dengan model-model kepemimpinan

3. Obyek Persoalan Belajar – Alat Interaksi Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                  | <b>Obyek Persoalan Belajar</b>    |
|------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1          | Memahami kemampuan teknis SDM      | Isi kemampuan teknis sesuai tugas |
| 2          | Memahami motivasi kerja SDM        | Teori motivasi                    |
| 3          | Memahami model otoriter            | Kepemimpinan otoriter             |
| 4          | Memahami model <i>lessis faire</i> | Kepemimpinan <i>lessis faire</i>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 5 | Memahami model demokrasi   | Kepemimpinan model demokrasi   |
| 6 | Memahami model diantara ketiganya                                  | Obyek nomor 3,4,5 di atas  |
| 7 | Menganalisis determinan keberadaan karakteristik SDM yang dipimpin | Tipe SDM yang dipimpin   |
| 8 | Menganalisis keberadaan karakteristik pemimpin                     | Karakteristik pemimpin, Metode penelitian  |
| 9 | Implementasi model-model   | Kepemimpinan otoriter, Kepemimpinan <i>lessis faire</i> , Kepemimpinan model demokrasi |

#### 4. Instrumen Assesmen Kompetensi Siswa

| No. | Pernyataan                    | Kuantitatif |  |  | Kualitatif |
|-----|-------------------------------|-------------|--|--|------------|
| 1   | Memahami kemampuan teknis SDM |             |  |  |            |
| 2   | Memahami motivasi kerja SDM   |             |  |  |            |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 3 | Memahami model otoriter  |  |  |  |  |
| 4 | Memahami model <i>lessis faire</i>                                 |  |  |  |  |
| 5 | Memahami model demokrasi   |  |  |  |  |
| 6 | Memahami model diantara ketiganya                                  |  |  |  |  |
| 7 | Menganalisis determinan keberadaan karakteristik SDM yang dipimpin |  |  |  |  |
| 8 | Menganalisis keberadaan karakteristik pemimpin                     |  |  |  |  |
| 9 | Implementasi model-model   |  |  |  |  |

Catatan: Kolom kuantitatif diisi dengan skor 3,2,1.

### A. Definisi Leadership

1. Leadership adalah salah fungsi Manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengawasi orang lain agar dapat melakukan tugas-



tugas yang telah direncanakan sehingga mencapai sasaran dan tujuan organisasinya.<sup>7</sup>

2. Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja yang bertujuan untuk mencapai sasaran dan target tertentu.<sup>8</sup>

## **B. Leadership Menurut Nabi**

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya, masing-masing pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar.

Model kepemimpinan dibagi menjadi 5 gaya kepemimpinan, yaitu Otokratis, Militeristis, Paternalistis, Kharismatik, dan Demokratis. Dari kelima model kepemimpinan di atas masing-masing ada penganutnya. Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin yang pernah ada di dunia ini adalah Rasulullah SAW. Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang dianut oleh beliau menjadi sempurna.

---

<sup>7</sup> Kho, Budi. 2017. *Pengertian Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan (Leadership)*. Diakses dari <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-kepemimpinan-teori-kepemimpinan-definisi-leadership/> pada 12/07/2018 pukul 09:51

<sup>8</sup> Anonym. 2018. *Pengertian Kepemimpinan (Leadership) Secara Umum Beserta Fungsinya*. Diakses dari <http://rocketmanajemen.com/definisi-kepemimpinan/> pada 12/07/2018 pukul 09:54

Hampir tidak ada sejarah yang menceritakan kecacatan yang Rasulullah lakukan selama beliau menjadi pemimpin. Hal ini dilakukan karena dari model-model terdapat kelemahan dan juga kelebihan dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Rasulullah sebagai pemimpin merupakan anugrah tersendiri, atau keistimewaan yang diberikan Allah kepada Rasulullah saw. Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia atau sebagai pemimpin umat manusia.

Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu, Rasulullah menjadi mampu menegakan dan menyebarkanajarannya keseluruh penjuru dunia. Walaupun begitu, karena kemuliaannya tadi, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW.

Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan, harta, bahkan hal-hal yang menurut mereka dapat membuatnya kaya di dunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka sesuai nafsu yang

mereka inginkan. Oleh karena itu, ketika ada pertanyaan model kepemimpinan apa yang harus kita jalankan, maka jawaban yang harus timbul adalah poin yang keenam yaitu model atau gaya kepemimpinan Rasulullah SAW. Hal ini dikarenakan Rasulullah SAW-lah seorang pemimpin yang sudah diakui oleh dunia dalam berbagai hal, baik dari segi akhlak dan kemampuan-kemampuan yang lainnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan dengan keadaan saat ini adalah seorang pemimpin yang paling mengenal siapa itu Nabi Muhammad SAW dan mengamalkan segala bentuk ajaran/risalah yang beliau bawa. Selain itu pemimpin saat ini haruslah benar-benar memusatkan perhatiannya terhadap amanah yang ia emban. Dan yang tidak perlu dilupakan adalah keadilan yang harus ditegakan dalam kinerjanya kelak 50

Dalam Sejarah dan kebudayaan Islam sebagaimana yang ditulis Hasan Ibrahim (2001:141) diuraikan bahwa kesuksesan kepemimpinan Rasulullah SAW antara lain ini disebabkan oleh:

- Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah.
- Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan.

- Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan.
- Lebih mementingkan umat daripada diri beliau sendiri.
- Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi musuh.
- Sebagai koordinator dan pemersatu ummat.
- Prestasi dan jangkauan beliau di segala bidang.
- Keberhasilan beliau sebagai perekat dasar-dasar perdamaian dan penyatu kehidupan yang berkesinambungan.
- Beliau merupakan pembawa rahmat bagi seluruh alam.
- Beliau menerapkan aturan dengan konsisten. Tidak memandang bulu dan tidak pilih kasih.

Pada sumber lain menerangkan bahwa kunci kesuksesan pada diri Rasulullah SAW, terdapat pada 4 kekuatan kepemimpinan:

1. Kekuatan Inspirasi
2. Kekuatan motivasi
3. Kekuatan solusi
4. Kekuatan memprediksi (kejadian dimasa depan)

Dalam pelaksanaannya, Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Penyebutan “sahabat” menunjukkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin. Ini pula yang menyebabkan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi. Dari yang dicontohkan Rasulullah SAW, minimal empat hal yang harus ada dan melekat pada diri seorang pemimpin dan atau calon pemimpin atau Imam yaitu: Siddiq, Amanah, Tabligh dan Fathonah.

b. Siddiq

Maksudnya seorang pemimpin harus benar dan berpihak pada kebenaran, kejujuran, keadilan, bukan sebaliknya sebagai pembohong, pengumbar janji yang tak tahu ujung kepastiannya.

c. Amanah

Dapat diyakini amanah yang diembannya betul-betul dapat dia laksanakan dengan baik. Menjunjung tinggi harkat dan martabat kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat dipercaya, bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat yang telah memilihnya. Lain di mulut lain pula di hati.

d. Tabligh

Bermakna penyampai. Menyampaikan segala sesuatu yang telah diamanahkan kepadanya. Amanah rakyat/masyarakat yang telah memandatkan kepadanya, apa, siapa, kenapa dan bagaimana menyampaikannya.

Pemimpin sebagai penyambung harus menyampaikan dengan benar dan baik walaupun berat. Sampaikan kebenaran itu olehmu walaupun pahit. Bukan sebaliknya sebagai penghianat rakyat, pengkhianat masyarakat dan pemimpin yang munafik.

e. Fathonah

Berarti cerdas, pintar, berwawasan maju, punya motivasi yang tinggi, selalu berinovasi untuk kemajuan, punya pemikiran cemerlang, bagaimana memajukan rakyat, menyejahterakan rakyat atau masyarakat yang dipimpinnya. Bukan sebaliknya pemimpin yang bodoh. Pemimpin yang bodoh akan menimbulkan pemimpin yang serakah, rakus, kesewenang-wenangan, tak punya malu lagi dengan rakyat dan masyarakat yang memilihnya, sehingga rakyat dibuat semakin terpuruk.

Dalam menentukan seorang figur pemimpin Rasulullah SAW adalah figur yang patut diteladani dan diikuti. Beliau mengajarkan memimpin melalui konsep-konsep Al-Quran dan Al-Hadist. Dari Gaya Kepemimpinan Rasulullah SAW menunjukkan bahwa Beliau adalah figur imam agama, pemimpin negara, masyarakat dan pemimpin dalam keluarga dan satu-satunya rujukan umat Islam.

### C. Leadership Era Modern

Dalam era globalisasi yang penuh dengan daya saing dan tantangan perubahan lingkungan, pemimpin yang ideal seyogyanya memiliki ciri-ciri pribadi diatas, ditambah dengan memiliki tiga ketrampilan sebagaimana dikatakan Robert L. Katz (1955) dalam jurnalnya *Skills of an Effective Administrator*, yaitu:

1. Ketrampilan teknis (*technical skill*), pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik.
2. Ketrampilan manusiawi (*human skill*), kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerjasama tim
3. Ketrampilan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan untuk berpikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas dan rencana jangka panjang (visioner).

Beberapa pendapat ahli tentang definisi kepemimpinan seperti yang dikemukakan telah dikemukakan oleh George R. Terry di atas, didukung oleh Stogdill melihat kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel juga menjelaskan

bahwa *leadership may be defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement a goal*. Demikian juga dengan pandangan Stephen P. Robbins melihat kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Pengertian agak berbeda dikemukakan oleh Dubin yang menyebutkan kepemimpinan sebagai aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.

Pendapat yang disampaikan oleh para ahli tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas dan kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang dan kelompok yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan fungsi pemimpin adalah mengarahkan, membina, mengatur, menunjukkan terhadap orang-orang yang dipimpin agar orang yang dipimpin itu senang, sehaluan serta terbina dan menuruti kehendak dan tujuan dari pemimpin.

Disamping pendapat tersebut juga telah dikembangkan beberapa teori tentang kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Ciri, pemimpin mempunyai sejumlah atribut individual seperti aspek-aspek kepribadian, temperamen, kebutuhan, motivasi dan nilai-nilai. Cirinya adalah watak yang relatif stabil dalam berperilaku, yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat, sehingga seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin.



2. Teori Perilaku, yang didasarkan pada beberapa penelitian yaitu: Universitas Ohio State yang menghasilkan: perilaku pemimpin pada dasarnya memiliki kecenderungan yang mengarah kepada dua kategori yaitu *consideration* yaitu cenderung mengarah kepada kepentingan bawahan dan *Initiating Structure* yaitu pemimpin cenderung lebih mementingkan organisasi dari pada memperhatikan bawahannya. Teori ini mengadopsi Studi Kepemimpinan Michigan, Model *Leadership Continuum* Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, yang disempurnakan oleh Likert dengan model *Likert's Manajemen System*, dan *Managerial Grid* oleh Robert R Blake dan Jane s Mouton.
3. Teori Kontingensi, teori ini berdasarkan asumsi bahwa pola perilaku atau pola ciri yang berbeda akan menjadi efektif di dalam situasi yang berbeda-beda dan bahwa pola perilaku atau pola ciri tidaklah optimal dalam semua situasi. Teori ini mengadopsi *Path Goal Theory* (House dan Dessler, 1974); *LPC Contingency Model* (Fiedler, 1978); *Leader Member Exchange Theory* (Graen dan Casman, 1975); Teori Situasional (Hersey dan Blanchard); dan *Leader Participations Model* (Vroom dan Yetton, 1973).

4. Teori Neocharismatic, menekankan kepada simbolik, pertimbangan emosional dan komitmen pengikut yang luarbiasa, dengan mengadopsi teori atribusi tentang Karisma (Conger dan Kanungo); *Transformational Leadership* (Burn, 1978); *Visionary Leadership*; dan Teori *Superleadership*.

#### **D. Leadership Era Post Modern**

Pemimpin selalu identik dengan tokoh, idola, figure sentral, bahkan bisa merupakan jelmaan ratu adil.<sup>9</sup> Namun kini di zaman postmodern pemimpin lahir dari wacana atau diskursus melalui media masa. Betapa idealnya seorang pemimpin dimasa lalu dapat dilacak dari pemimpin atau raja-raja pada abad Pertengahan di Barat. Pemimpin politik, waktu itu, adalah agamawan. Mereka dipilih setelah diketahui umum bahwa mereka berasal dari tujuh turunan keluarga yang tidak cacat moral. Namun, hingga abad 19 kreteria pemimpin seperti itu mulai pudar sehingga sulit diperoleh. Tidak ada lagi pemimpin bermoral bishop dan tidak ada bishop berkualitas politisi. Agama dan politik pun bercerai.

Para pakar pun mencari criteria ideal seorang pemimpin. Pikiran dan criteria Niccolò Machiavelli (1469-1527) abad 19 di

---

<sup>9</sup> Zarkasyi, Hamid Fahmy. 2016. *Pemimpin Postmodern*. Diakses dari <https://www.republika.co.id/berita/koran/islamia/16/04/21/o5z7hg1-pemimpin-postmodern> pada 12/07/2018 pukul 10:28

anggap awal kriteria pemimpin ideal tanpa faktor agama. Thomas Carlyle, misalnya, menulis buku *Heroes and Hero Worship* (1841) untuk mengidentifikasi bakat, skill dan ciri-ciri fisik orang yang menjadi penguasa.

Francis Galton dalam bukunya *Hereditary Genius* (1869) menguji kualitas pemimpin pada keluarga-keluarga orang berpengaruh. Ia menemukan bahwa keluarga pemimpin berbakat pemimpin. Artinya pemimpin itu dilahirkan. Namun, ini dibantah oleh teori Cecil Rhodes (1853-1902) yang masih percaya bahwa karakter dan instink pemimpin itu bisa dididik. Tapi sekalipun karakteristik pemimpin ditemukan (tahun 1940-an) namun suatu kriteria tidak bisa berlaku untuk semua jenis masyarakat. Untuk itu para pakar menggunakan teori yang telah dirintis oleh McGrath (1962) teori *Functional Leadership Model*. Pemimpin ini dipilih sesuai dengan yang dikehendaki rakyat atau organisasi yaitu untuk melayani.

Pada abad yang sama Bernard Bass (1978) mengembangkan teori yang disebut *Transactional dan transformational leadership*. Yang pertama adalah pemimpin yang diberi kekuasaan oleh kelompok atau rakyat untuk mengerjakan suatu tugas tertentu. Kedua adalah pemimpin yang visioner yang bertugas menstimulasi dan menanamkan visi kepada rakyat. Bagaimanapun teori tentang kepemimpinan hingga abad 21 ini masih gagal menemukan rumusan sifat-sifat ideal seorang pemimpin.

Kini sering terjadi tiba-tiba seorang pemimpin muncul atau terpilih diluar kriteria pemimpin. Politik dan politisi kini menjadi pemilik criteria, bukan pakar. Intelektualitas, nilai-nilai, kecakapan sosial, kepakaran dan kecakapan dalam problem solving dan mungkin juga kenegarawanan seingkali absen dari diri pemimpin terpilih. Mengapa bisa terjadi demikian?

Teka teki ini mungkin terjawab oleh temuan teori pemimpin yang digagas oleh Oxford School Leadership. Teorinya disebut Neo-emergent theory. Dalam teori yang dianggap paling mutakhir ini pemimpin dipromosikan oleh informasi yang diciptakan oleh stakeholdernya me lalui media masa atau media sosial. Namun yang dipromosikan bukan karakter sesungguhnya dari pemimpin yang diinginkan, tapi wacana-wacana ideal tentang pemimpin yang dipromosikan itu. Teori ini digambarkan sebagai berikut:

*"The press, blogs and other sources re port their own views of leaders, which may be based on reality, but may also be based on a political command, a pay ment, or an inherent interest of the author, media, or leader. Therefore, one can argue that the perception of all leaders is created and in fact does not reflect their true leadership qualities at all."*

Teori Neo-emergent itu mungkin bisa disebut teori pencitraan atau pemimpin media masa atau sosial (sosmed). Demokrasi bisa berubah menjadi "mediakrasi" (kekuasaan

media). Media pun sudah di bawah petunjuk kekuatan politik, pemodal, konglomerat dan sebangsanya.

Sudah tentu ini diluar nalar waras. Tapi memang Logika postmodern tidak lagi memakai sillogisme, tapi bahasa dan makna. Makna menentukan segalanya. Siapa yang memberi makna adalah siapa saja. Maka tidak heran Akbar S Ahmed menyimpulkan bahwa ide-ide postmodernisme dipicu oleh media. Media bisa bermain-main dengan makna. Koruptor bisa tiba-tiba menjadi pelopor. Culas bisa menjadi lugas dan tegas. Tukang maki menjadi pemimpin bernyali. Pakar barter menjadi berkarakter dan sebagainya.

Logika bahasa Postmodern dalam media diracik dengan faham humanisme meng hasilkan pemimpin yang unik. Pemimpin yang keras meledak-ledak, anehaneh dan dianggap gila itu pemimpin ber karakter. Bahkan berkarakter itu bisa dimaknai menjadi bermoral dan ber akhlaq. Padahal kata character sendiri bermasalah sebab ia sifat yang dimainkan seorang aktor dalam sebuah sandiwara, drama atau lakonan. Berkarakter bisa diartikan ber "peran" dan bukan suatu sifat yang melekat erat dalam diri. Sifat inilah yang diletakkan oleh media kepada seseorang yang akan didaulat sebagai pemimpin. Pemimpin akhirnya menjadi seperti wayang yang memerlukan dan diperlukan seorang dalang.

Kata "moral" pun rancu, karena dalam Oxford English Dictionary moral adalah perilaku baik-buruk. Standar baik buruk itu bersumber dari kesepakatan manusia (human

convention). Bahkan apa yang disebut "hukum moral" atau dharma dalam agama Hindu juga berasal dari kebiasaan sosial.

Maknanya moral dan etika menjadi longgar tergantung masyarakat. Jadi ber-moral artinya berperilaku sesuai dengan aturan masyarakat, dan tidak selalu religius. Maka bermoral dan berkarakter tidak bisa disamakan dengan berakhlak. Kata akhlaq serumpun dengan khalafa (menciptakan). Artinya adalah sifat jiwa yang melekat (malakah) dalam diri seseorang sesuai dengan asal mula diciptakannya (ahsanu taqdim). Jiwa manusia itu diciptakan Allah dengan fitrah-Nya (fitratallah allati fatarannas alaiha). Maka ber-akhlaq adalah berfikir, berkehendak dan berperilaku sesuai dengan fitrah (nurani) nya. Fitrah seseorang itu adalah bertuhan, beragama dan tentu berIslam.

Maka pemimpin berkarakter saja tidak cukup mensejahterakan masyarakat, demikian pula pemimpin bermoral. Sebab seorang pemimpin yang tegas, pekerja keras, pandai membangun infra struktur publik bisa dianggap berkarakter. Meski pun dibalik itu boleh jadi ia melakukan kecurangan dan tindak amoral secara rahasia. Seorang yang tidak ambisius, nampak sederhana, halus dalam percakapan, dan murah senyum bisa diberi label bermoral.

Namun jika ia sering berbohong, pembenci, penipu, zalim pada sesama, apalagi menentang Tuhan, maka ia tidak berakhlak. Meski kondisi berfikir masyarakat dunia saat ini nampak begitu postmodern, sebaiknya pemimpin yang

dihasilkan adalah tokoh yang tetap menjaga akhlaqnya dan beramanah. Kemuliaannya tidak dihasilkan oleh luar dirinya alias orang lain, atau selain dirinya, itulah akhlaq. Perbuatan, perkataan dan pikirannya, seperti kata Umar bin Khattab, harus sama. Itulah amanah. Jika tidak maka yang ada hanya pemimpin amoral dan pengkhianat.

### **E. Leadership Institusi Pendidikan**

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

- Dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
- Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
- Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
- Skill dan Kemampuan tidak tumbuh begitu saja melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
- Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam pendidikan hakikatnya melibatkan banyak stake holder yang sangat berperan penting dalam kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, diantaranya:

- Kepala Sekolah: Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.
- Guru: Guru adalah pemimpin yang menentukan kondisi kenyamanan proses belajar mengajar di dalam kelas. Guru adalah pemimpin yang menciptakan siswa yang berkualitas.
- Orangtua / Masyarakat: Orangtua adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran.

Dalam organisasi pendidikan antara lain adalah sekolah, secara formal Kepala sekolah adalah Pemimpin keseluruhan, Sehingga Kepala sekolah harus memahami Fungsi kedudukan, diantaranya:

- Membawa perubahan yang signifikan.
- Menciptakan Visi dan menuangkan Misi dalam kenyataan.
- Menetapkan kebijakan dan tujuan yang hendak dicapai



- Mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan menggerakkan seluruh anggota (sumber daya) untuk mencapai tujuan yang telah disepaati bersama.

Antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dalam memanager atau mengelola sekolah adalah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi, seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Berikut peranan Kepala Sekolah dalam tugas dan tanggungjawabnya:

- Mengatur proses belajar mengajar
- Memperkirakan dan mengalokasikan sumber daya
- Mengatur administrasi Sekolah
- Mengatur pembinaan kemuridan/kesiswaan
- Mengatur hubungan dengan masyarakat

#### **F. Kepemimpinan Trilogi Ki Hadjar Dewantara**

Kepemimpinan menurut penulis adalah tindakan pimpinan dalam mengelola otoritas kepemimpinannya bagi dirinya dan bagi sistem organisasi yang dipimpin. *Trilogi* adalah filsafat kepemimpinan KHD yang dapat digunakan dalam kegiatan baik dalam pendidikan maupun dalam manajemen organisasi. Keduanya melibatkan interaksi komunikasi dan

transaksi antara dua komponen yakni yang dipimpin dan yang memimpin. *Trilogi* KHD tidak dapat dilaksanakan secara *soliter* (berdiri sendiri), artinya dalam pelaksanaannya *Trilogi* KHD bersifat kontekstual, penerapannya tergantung keadaan, sehingga kemanfaatannya dapat diperoleh secara optimal. Kepada siapa *ing ngarsa* diterapkan, kepada siapa *ing madya* diterapkan, dan kepada siapa *tutwuri* diterapkan, tergantung kepada kualitas keunikan anak dan kualitas SDM yang dihadapi.

Bila diimplementasikan dalam pendidikan, *Trilogi* KHD konteksnya adalah dengan keunikan kualitas anak. Sedangkan bila diimplementasikan dalam fungsi manajemen organisasi, *Trilogi* KHD konteksnya adalah dengan kualitas SDM. Kapan *ing ngarsa*, *ing madya* dan *tutwuri* digunakan atau difungsikan dengan tepat dalam pendidikan dan manajemen organisasi terkait dan tergantung dengan keunikan kualitas anak dan kualitas SDM (lihat tabel 2-6 di bawah).

Dalam pendidikan, anak beragam keunikannya baik dari semangat atau kemauan belajarnya, maupun dari segi kemampuan belajar mereka. Sedangkan dalam dunia manajemen, SDM memiliki juga ragam kemauan atau semangat dan kemampuan bekerja tergantung dari pribadi mereka, baik *skill*, motivasi maupun kualitas pikiran mereka.

KHD tidak menghendaki kualitas manusia tetap statis, dalam perjalanannya, harus berubah dinamis menuju kepada kualitas yang ideal. Untuk itu dibutuhkan pendampingan yang tepat dengan sistem *Trilogi* yang tepat penggunaannya.

Setidaknya dapat dijumpai adanya empat kelompok keragaman kualitas manusia ditinjau dari kekuatan, kemauan dan kemampuannya, yakni bagi mereka yang (1) berkemampuan dan berkemauan kuat, (2) mampu tetapi kurang kemauan, (3) berkemauan kuat tetapi kurang mampu, dan (4) kurang mampu dan kurang kemauan. Agar usaha pembinaan terhadap ragam manusia itu efektif, diperlukan cara pembinaan melalui pendampingan yang tepat di antara *Ing Ngarsa*, *Ing Madya* atau *Tutwuri*.

### **Syarat Penggunaan *Trilogi KHD***

Bila kita ingin menggunakan *Trilogi KHD* dalam melakukan tugas kita sebagai manajer atau guru, maka kita perlu paham kualitas keunikan sasaran yang kita hadapi. Kualitas SDM atau anak sangat menentukan ketepatan dalam penggunaan *Trilogi KHD*. Ragam SDM dan ragam anak telah kita bicarakan di depan paling dapat dibedakan dalam empat katagori, yang masing-masing katagori memerlukan layanan manajemen berbeda, melalui mekanisme pendampingan yang sesuai.

1. *Ing ngarsa* dilaksanakan bila manajer atau guru menghadapi SDM atau anak yang kualitas semangat dan kemampuannya keduanya kurang.
2. *Ing madya* dilaksanakan bila kita menghadapi SDM atau anak yang semangat atau kemampuannya hanya salah satu yang kuat dan yang lain lemah.

3. *Tutwuri* kita gunakan bila SDM atau anak memiliki semangat dan kemampuan keduanya kuat.

Bila pemimpin atau guru sedang berkedudukan *ing ngarsa* (di depan) benar-benar ia harus *sung tulada* (mampu jadi teladan). Bila ia sedang di kedudukan partisipatif *ing madya* (di tengah) benar-benar ia harus *mangun karsa (mitayani)* atau mampu mendampingi secara fungsional. Dan bila ia dalam kedudukan *tutwuri* (mendampingi dari belakang) benar-benar ia harus sabar, toleran, kritis, mampu melakukan pendampingan sesuai dengan kebutuhan dan keunikan sang anak (*handayani*).

Salah memaknakan sasaran dalam penggunaan *Trilogi* KHD itu akan terjadi kehilangan efisiensi dan efektifitas kemanfaatannya.

## **BAB IV**

### **FUNGSI MANAJEMEN**

1. Kompetensi

Terampil menerapkan fungsi manajemen

2. Indikator

- Memahami teori manajemen
- Memahami fungsi manajemen dari berbagai pakar
- Konsepsualisasi fungsi manajemen

3. Obyek Persoalan Belajar – Alat Interaksi Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>   | <b>Obyek Persoalan Belajar</b> |
|------------|---|--------------------------------|
| 1          | Menemukan tokoh manajemen dunia, local agama.                     | Tokoh manajemen dunia, lokal   |
| 2          | Memahami teori manajemen dari expert 1. (definisi, ruang lingkup) | Teori manajemen                |
| 3          | Memahami teori manajemen dari expert 2                            | Teori manajemen                |

|   |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| 4 | Memahami teori manajemen dari expert 3  | Teori manajemen                   |
| 5 | Merumuskan teori manajemen berdasarkan kerja kelompok (definisi, ruang lingkup) | -                                 |
| 6 | Memahami fungsi manajemen dari beberapa pakar                                   | Fungsi manajemen                  |
| 7 | Merumuskan fungsi manajemen berdasarkan kerja kelompok                          | -                                 |
| 8 | Menganalisis alasan pemetaan fungsi manajemen                                   | Hasil kerjamahasiswa dari nomor 6 |

#### 4. Instrumen Assesmen Kompetensi Siswa

| No. | Pernyataan                                    | Kuantitatif |  |  | Kualitatif |
|-----|---|-------------|--|--|------------|
| 1   | Menemukan tokoh manajemen dunia, local agama. |             |  |  |            |

|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| 2 | Memahami teori manajemen dari expert 1. (definisi, ruang lingkup)               |  |  |  |  |
| 3 | Memahami teori manajemen dari expert 2  |  |  |  |  |
| 4 | Memahami teori manajemen dari expert 3  |  |  |  |  |
| 5 | Merumuskan teori manajemen berdasarkan kerja kelompok (definisi, ruang lingkup) |  |  |  |  |
| 6 | Memahami fungsi manajemen dari pakar  |  |  |  |  |
| 7 | Merumuskan fungsi manajemen berdasarkan kerja kelompok                          |  |  |  |  |
| 8 | Menganalisis alasan pemetaan fungsi manajemen                                   |  |  |  |  |

Catatan: Kolom kuantitatif diisi dengan skor 3,2,1.

## A. Definisi Fungsi Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno manajemen, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain<sup>10</sup>. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien<sup>11</sup>. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

4. Manajemen sebagai suatu proses,
5. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
6. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science)

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan

---

<sup>10</sup> Follet, Mary Parker. dalam <http://blogku10061987.blogspot.com/2014/10/pengertian-dan-fungsi-fungsi-manajemen.html> pada 12/07/2018 pukul 11:00

<sup>11</sup> Ibid.



kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat

dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha

## **B. Fungsi Manajemen - Pendapat Pakar**

1. Menurut Hendry Fayol, dalam bukunya *General and Industrial Management* fungsi manajemen adalah sebagai berikut.

- Planning atau perencanaan
- Organizing (*Pengorganisasian*)
- Staffing (*Penyusunan*)
- Leading (*Pengarahan*)
- Controlling (*Pengawasan*)<sup>12</sup>

2. George R. Terry (1958) dalam bukunya *Principles of Management*, fungsi manajemen adalah:

- Perencanaan (*Planning*)

---

<sup>12</sup> Rama, Fahruriza. 2018. *Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol (1841-1925)*. Diakses dari <https://www.scribd.com/document/283779967/239912096-Fungsi-Manajemen-Menurut-Henry-Fayol> pada 13/07/2018 pukul 12:19

- Pengorganisasian (*Organization*)
- Penggerakan (*Actuating*)
- Pengawasan (*Controlling*)<sup>13</sup>

3. James A.F. Stoner dalam buku “*Manajemen*”:

- Planning (*Perencanaan*)
- Organizing (*Pengorganisasian*)
- Memimpin (*to lead*)
- Controlling (*Pengawasan*)<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Sukarna. 2011. Dalam *Teori Manajemen Menurut George R. Terry*. Diakses dari <http://www.hestanto.web.id/teori-manajemen-menurut-george-r-terry/> pada 13/07/2018 pukul 12:11

<sup>14</sup> Kahfi, Ahmad. 2013. *Bab I: Fungsi – Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli*. Diakses dari <https://gettingupman.wordpress.com/2013/10/02/bab-i-fungsi-fungsi-manajemen-menurut-para-ahli/> pada 13/07/2018 pukul 12:28

**BAB V**  
**INSTITUSI/LEMBAGA PENDIDIKAN**

1. Kompetensi

Mengkaji institusi pendidikan saat ini dan masa yang akan datang sesuai dengan fokus interestnya

2. Indikator

- Identifikasi madrasah/sekolah , prodi yang akan dikaji
- Survey ke lokasi
- Menyusun konsep manajemen dan leadership di instituais yang dikaji (realita)
  - a) Aspek yang dikelola
  - b) Pola manajemennya
  - c) SDM
  - d) Regulasinya

3. Obyek Persoalan Belajar – Alat Interaksi Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>  | <b>Obyek Persoalan Belajar</b> |
|------------|--|--------------------------------|
| 1          | Menentukan madrasah untuk dikaji                           | Informasi madrasah             |
| 2          | Menentukan madrasah untuk dikaji (alternatif bila ditolak) | Informasi madrasah             |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
| 3 | Mengurus perijinan                       | Contoh surat     |
| 4 | Perkenalan,<br>penentuan waktu<br>survey | -                |
| 5 | Menyusun instrument                      | Contoh instrumen |

#### 4. Instrumen Assesmen Kompetensi Siswa

| No. | Pernyataan   | Kuantitatif |  |  | Kualitatif |
|-----|--|-------------|--|--|------------|
|     |  |             |  |  |            |
| 1   | Menentukan madrasah untuk dikaji                           |             |  |  |            |
| 2   | Menentukan madrasah untuk dikaji (alternatif bila ditolak) |             |  |  |            |
| 3   | Mengurus perijinan   |             |  |  |            |
| 4   | Perkenalan,<br>penentuan waktu<br>survey                   |             |  |  |            |
| 5   | Menyusun instrument  |             |  |  |            |

Catatan: Kolom kuantitatif diisi dengan skor 3,2,1.

## A. Terminologi Institusi dan Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan sebuah institusi pendidikan negeri ataupun swasta yang menawarkan kegiatan pendidikan formal mulai dari jenjang pra-sekolah sampai ke jenjang pendidikan tinggi, baik yang bersifat umum maupun khusus (misalnya sekolah agama atau sekolah luar biasa). Lembaga pendidikan juga merupakan sebuah institusi sosial yang menjadi agen sosialisasi lanjutan setelah lembaga keluarga.

Pengertian lembaga sosial menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Lembaga Pendidikan adalah badan usaha yang bergerak dan bertanggung jawab atas terselenggaranya pendidikan terhadap anak didik.<sup>15</sup>
2. Lembaga Pendidikan adalah wadah atau tempat berlangsungnya proses pendidikan yang bersamaan dengan proses kebudayaan.<sup>16</sup>
3. Lembaga Pendidikan adalah tempat berlangsungnya proses pendidikan yang meliputi pendidikan keluarga, sekolah dan masyarakat.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Anonim. 2016. *Lembaga Pendidikan, Pengertian, Jenis-jenis, dan Fungsinya*. Diakses dari <https://www.perpusku.com/2016/06/lembaga-pendidikan-pengertian-jenis-fungsi.html> pada 12/07/2018 pukul 11:36

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

4. Lembaga Pendidikan adalah tempat berlangsungnya pendidikan, khususnya pada tiga lingkungan utama pendidikan yaitu keluarga, sekolah, dan masyarakat.<sup>18</sup>

## **B. Informasi Institusi Perguruan Tinggi Saat Kini dan Masa yang akan Datang**

Pendidikan tinggi atau dikti di Indonesia pada dasarnya masih perlu berbenah. Jika dibandingkan dengan pendidikan tinggi di luar negeri, di Indonesia masih banyak terdapat persoalan-persoalan yang perlu diperhatikan.

Tidak hanya itu, persoalan-persoalan tersebut juga sudah seharusnya memiliki solusi agar pendidikan tinggi di Indonesia bisa semakin maju ke depannya.

Ada beberapa persoalan yang menjadikan pendidikan tinggi di Indonesia harus membenahi diri. Dari sekian banyak persoalan yang ada, persoalan di bidang tenaga kerja pendidikan juga tidak boleh luput dari perhatian.

Di Indonesia, masalah tenaga kerja pendidikan bisa dilihat dari jumlah profesor atau guru besar yang masih belum ideal.

Jumlah profesor yang ada di Indonesia masih jauh dari kebutuhan, mengingat banyaknya perguruan tinggi dan mahasiswa yang kian bertambah. Jumlah profesor pada dasarnya sangat dibutuhkan, sebab tenaga mereka akan berguna

---

<sup>18</sup> Ibid.

untuk membantu melaksanakan agenda besar penelitian dan mengembangkan ilmu pengetahuan.

Banyaknya guru besar di negeri ini masih sangat kurang, terlebih untuk universitas-universitas yang ada di luar Jawa.

Berdasarkan data dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristek dikti), hanya terdapat 5.300 orang yang telah meraih gelar sebagai guru besar. Jumlah itu masih kurang dari cukup untuk program studi perguruan tinggi yang jumlahnya mencapai 22 ribu.

Sementara itu, jumlah mahasiswa yang belajar di Indonesia mencapai 6,3 juta. Dalam hal ini, seorang profesor harus melayani lebih dari seribu mahasiswa di Indonesia. Data-data ini selanjutnya menjadi catatan penting bagi tim asesor Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Di samping itu, pembenahan tenaga kerja pendidikan juga bisa dilihat dari manajemen Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) di perguruan tinggi.

Perbaikan sistem informasi oleh PPID juga perlu dilakukan supaya informasi bisa diberikan lebih terbuka dan lengkap. Perbaikan sistem manajemen ini bisa dilakukan hingga menempatkan secara hati-hati wakil di unit fakultas dan jurusan.

Sementara itu, kualitas pelaksanaan kegiatan akademik pun tetap menjadi sorotan. Asep Saefuddin, Guru Besar Statistika FMIPA IPB sempat memberikan pendapatnya tentang kondisi pendidikan tinggi di Indonesia. Menurutnya, mutu



pendidikan tinggi di Indonesia masih menjadi PR besar bagi negara.

Mutu pendidikan di Indonesia seharusnya tidak cenderung fokus pada kuantitas saja. Berbeda dengan Indonesia, kultur pendidikan di luar negeri lebih mengutamakan kualitas daripada kuantitas.

Kemudian dalam proses pendidikannya, perguruan tinggi di luar negeri juga lebih terbuka terhadap mahasiswa asing yang ingin belajar di tempat mereka. Atmosfer belajar di luar negeri juga sama sekali berbeda. Perpustakaannya selalu padat sepanjang jam operasionalnya (6 pagi-11 malam).

Kemudian perbaikan mutu bisa dilihat dari kondisi pendidikan tinggi yang berlabel “sangat birokratis”. Dahulu, sekitar tahun 1970-an, manajemen di perguruan tinggi di Indonesia masih sederhana, tetapi cukup mumpuni. Saat itu hubungan mahasiswa dengan dosen cukup dekat dan tidak kaku.

Hal ini terjadi hampir di setiap kesempatan, terutama ketika mahasiswa menulis tugas akhirnya. Dosen cenderung menginspirasi mahasiswanya. Keadaan ini berbeda dengan zaman sekarang. Mahasiswa cenderung takut dengan dosen.

Mereka tidak memaksimalkan kerja dosen sebagai fasilitator ilmu, atau sekedar tempat berdiskusi. Dosen pun sama saja. Lebih banyak mengesampingkan kepentingan mahasiswa dengan alasan kesibukan.

Di sisi lain, layanan akademik dahulu lebih terasa ramah. Meski belum memanfaatkan teknologi, layanan akademik juga

tidak kaku, tidak terlalu ribet dalam hal birokrasi, apalagi feodalistis.

Berbeda dengan sekarang, layanan akademik seringkali tidak ramah. Kemungkinan hal ini dilakukan untuk menjadikan mahasiswa dan dosen tertib dalam melaksanakan kegiatan akademik di kampus.

Selanjutnya, mutu pendidikan di Indonesia masih berada dalam tahap peningkatan riset dengan output yang jelas. Pada pelaksanaannya, mewujudkan universitas berbasis riset di Indonesia masih menemui kendala.

Dua dari sekian banyak kendala yang ada adalah kesibukan suatu perguruan tinggi dalam mencari mahasiswa baru dan kesibukan dosen dalam proses akreditasi universitas yang cenderung ditingkatkan dari proses belajar-mengajar saja.

Selain itu, meningkatkan universitas berbasis riset juga masih menjadi kesulitan bagi perguruan tinggi yang masih dianggap kecil. Mereka masih berusaha memenuhi tuntutan untuk memiliki fakultas, jurusan, dan program studi.

Hal tersebut membuat manajemennya tidak efisien dan mubazir, juga membuat perguruan tinggi tidak siap untuk memiliki basis riset. Oleh karena itu, mereka membutuhkan perhatian lebih, misalnya dari Kopertis atau Kemenristek dikti.

Sementara itu, perguruan tinggi yang besar, terutama yang berbadan hukum sudah lebih siap untuk diarahkan menjadi universitas riset. Mereka bisa diarahkan untuk menggandeng industri besar dan menjalin kerjasama.

Kemudian, mereka juga seharusnya diarahkan untuk lebih fokus pada pencarian mahasiswa pascasarjana demi menaikkan jumlah riset berikut output yang bisa berguna untuk kehidupan masyarakat. Di sisi lain, akan lebih baik jika perguruan tinggi, terutama PTN yang berbadan hukum diberi keleluasaan dalam mengelola manajemennya sendiri.

Dianggap sebagai jawatan pemerintah yang wajib dikontrol sebenarnya kurang menguntungkan bagi ekosistem akademik dan otonomi perguruan tinggi negeri yang berbadan hukum. Kampus juga terbebani dengan pola akreditasi universitas yang kaku. Mereka selanjutnya menjadi terbebani.

Menurut Asep, seharusnya BAN-PT sebagai pelaksana jaminan mutu hanya fokus pada output dan outcome perguruan tinggi negeri yang telah berbadan hukum.

### **C. Informasi Lembaga Pendidikan Sekolah Saat Kini dan Masa yang akan Datang**

Pendidikan adalah usaha sistematis yang disengajakan, yang dibuat oleh sesuatu masyarakat untuk menyampaikan pengetahuan, nilai, sikap dan kemahiran kepada ahlinya, usaha memperkembangkan potensi individu dan perubahan yang berlaku dalam diri manusia.

Pendidikan sebagai proses memperluas kepedulian dan keberadaan seseorang menjadi dirinya sendiri atau proses

mendefinisikan dan mendefinisikan keberadaan diri sendiri di tengah-tengah lingkungannya.<sup>19</sup>

Dari uraian tentang pengertian pendidikan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pendidikan adalah suatu kegiatan atau usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina pada potensi pribadinya yang berupa rohani (cipta, rasa, dan karsa) serta jasmani (panca indra dan keterampilan).
- b. Pendidikan di dalam suatu proses perubahan perilaku menuju kepada kedewasaan dan penyempurnaan kehidupan manusia.
- c. Pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan atau perilaku ke arah yang diinginkan.
- d. Pendidikan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia, dan usaha lembaga-lembaga tersebut dalam mencapai tujuan.

Pelatihan (*training*) sebagai teknik-teknik yang memusatkan pada belajar tentang 4 ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan untuk memulai suatu pekerjaan atau tugas-tugas atau untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Zais (1986:317) dalam <http://www.scribd.com/doc/55461188/> Makalah-Pendidikan-Dan-Pelatihan-Diklat

<sup>20</sup> Nadler dan Wiggs dalam <Http://Zakarija.Staff.Umm.Ac.Id/Files/2010/12/PENDIDIKAN-DAN-PELATIHAN1.Pdf>

Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai.<sup>21</sup> Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Menurut beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan dalam maksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan dari suatu lembaga atau organisasi.

Konsep sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional, dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan dapat meningkatkan pelayanan masyarakatnya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan (diklat) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai dimana pegawai mempelajari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau

---

<sup>21</sup> Simanjuntak, Payaman .2005.

perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai lazim disebut PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Pemahaman terhadap istilah pendidikan dan pelatihan sering tumpang tindih, batasan antara keduanya seringkali kabur, karena keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu terjadinya perubahan perilaku ke arah yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan. Keduanya berhubungan dengan belajar dan perubahan pada diri manusia, tetapi berbeda terutama dalam hal tujuan khusus yang ingin dicapai.

Miner (1992) menyebut bahwa pendidikan lebih terkait dengan tujuan-tujuan yang bersifat individual dan tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi (walaupun tujuan-tujuan tersebut bisa saja tumpang tindih), sedang pelatihan pada dasarnya berhubungan dengan peran khusus individu dalam organisasi. Pelatihan ditujukan untuk membantu individu agar berhasil menampilkan kinerjanya dalam suatu pekerjaan tertentu. Jadi, pertumbuhan mereka dan berbagai peran yang akan mereka mainkan di lingkungan sosial mereka menjadi titik awal dalam pendidikan, sedangkan pelatihan berawal dari kebutuhan dalam suatu pekerjaan tertentu yang akan dilakukan. Lebih jauh Miner menjelaskan bahwa proses

pelatihan lebih dipusatkan pada pembelajaran dan perubahan pada suatu hal yang secara khusus dapat diterapkan pada suatu jabatan, melingkupi persyaratan jabatan yang dibutuhkan, dan efisien dalam hal waktu, biaya, dan sumber daya yang digunakan.

Jadi, pendidikan lebih mengarah pada pengetahuan dan hal-hal yang bersifat umum dan terkait dengan kehidupan pribadi secara luas, sedangkan pelatihan mengarah pada ketrampilan berperilaku secara khusus dan ada ukuran benar atau salah. Pendidikan lebih diarahkan untuk memecahkan *knowledge problems*, sedangkan pelatihan lebih pada *skill problems*, dan keduanya digunakan secara bersama untuk memecahkan *motivation problems*.

Pendidikan dan pelatihan meliputi dua tujuan sekaligus, yaitu tujuan pendidikan dan tujuan pelatihan yang merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Tujuan diadakannya pusat/ badan/ lembaga/ unit pendidikan dan pelatihan tersebut umumnya untuk dapat memecahkan masalah-masalah perilaku dalam organisasi yang meliputi masalah pengetahuan, ketrampilan dan motivasi atau sikap, serta untuk meningkatkan kompetensi para pesertanya terkait dengan tugas-tugas dan pekerjaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada mereka.

Seseorang yang mengalami *skill problems*, tidak bisa berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mungkin karena ia memang belum tahu sehingga perlu dididik. Seseorang yang

mengalami *motivation problems* mungkin bukan karena ia tidak mau melakukan sebagaimana yang diharapkan, melainkan karena ia tidak tahu mengapa harus melakukannya sehingga ia perlu diberitahu. Seseorang yang mengalami *knowledge problems* bisa saja bukan karena ia tidak tahu tetapi karena ia tidak mau tahu sehingga perlu dimotivasi. Dengan demikian, para pegawai, karyawan atau anggota-anggota organisasi akan mampu melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan yang dipertanggungjawabkan kepada mereka sebagaimana yang diharapkan, dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Jadi baik pendidikan maupun pelatihan, sebenarnya sama-sama mengupayakan dicapainya suatu kompetensi tertentu dari para pesertanya.



## **BAB VI**

### **SITUASIONAL MANAJEMEN**

1. Kompetensi

Mahasiswa memahami situasional manajemen

2. Indikator

- Mendeskripsikan pola manajemen era modern & post modern
- Mendeskripsikan pengertian dasar situasional manajemen
- Mendeskripsikan urgency implementasi situasional manajemen
- Mendeskripsikan manajemen di suatu lembaga pendidikan (idealita)
- Sosialisasi dan diseminasi hasil temuan

3. Obyek Persoalan Belajar – Alat Interaksi Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                         | <b>Obyek Persoalan Belajar</b> |
|------------|---|--------------------------------|
| 1          | Strukturisasi baik kuantitatif kualitatif | Pola manajemen                 |
| 2          | Menentukan posisi SDM yang dipimpin       | Kraktristik SDM yang dipimpin  |
| 3          | Menentukan posisi pemimpin                | Karateristik pemimpin          |

|    |   |                       |
|----|---|-----------------------|
| 4  | Presentasi hasil                                      | -                     |
| 5  | Deskripsi pola manajemen era modern menurut expert 1  | Manajemen modern      |
| 6  | Deskripsi pola manajemen postmodern menurut expert 2  | Manajemen postmodern  |
| 7  | Presentasi pengertian situasional manajemen           | Situasional manajemen |
| 8  | Konsepsualisasi kata kunci situasional manajemen      | Kamus wikipedia       |
| 9  | Presentasi urgensi implementasi situasional manajemen | -                     |
| 10 | Membangun pola yang sesuai (secara ideal)             | -                     |
| 11 | Cari judul yang sesuai untuk model manajemen          | -                     |

|    |   |                  |
|----|---|------------------|
|    |   |                  |
| 12 | Susun artikel                           | Catatatn artikel |
| 13 | Upload dalam blog/jurnal/dll            | blog             |
| 14 | Tunggu komentar dari public             | -                |
| 15 | Diskusi melalui media sosial, blog, dll | -                |

4. Instrumen Assesmen Kompetensi Siswa

| No. | Pernyataan   | Kuantitatif |  |  | Kualitatif |
|-----|--|-------------|--|--|------------|
|     |  |             |  |  |            |
| 1   | Strukturisasi baik kuantitatif kualitatif            |             |  |  |            |
| 2   | Menentukan posisi SDM yang dipimpin                  |             |  |  |            |
| 3   | Menentukan posisi pemimpin                           |             |  |  |            |
| 4   | Presentasi hasil                                     |             |  |  |            |
| 5   | Deskripsi pola manajemen era modern menurut expert 1 |             |  |  |            |
| 6   | Deskripsi pola manajemen                             |             |  |  |            |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
|    | postmodern menurut expert 2                           |  |  |  |  |
| 7  | Presentasi pengertian situasional manajemen           |  |  |  |  |
| 8  | Konsepsualisasi kata kunci situasional manajemen      |  |  |  |  |
| 9  | Presentasi urgensi implementasi situasional manajemen |  |  |  |  |
| 10 | Membangun pola yang sesuai (secara ideal)             |  |  |  |  |
| 11 | Cari judul yang sesuai untuk model manajemen          |  |  |  |  |
| 12 | Susun artikel   |  |  |  |  |
| 13 | Upload dalam blog/jurnal/dll                          |  |  |  |  |
| 14 | Tunggu komentar dari public                           |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 15 | Diskusi melalui media sosial, blog, dll |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|

## A. Definisi Manajemen

Di bawah ini merupakan 5 definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli dalam ilmu manajemen:

- Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>22</sup>
- Manajemen adalah ilmu yang mengandung gagasan atau ide 5 fungsi utama yaitu merancang, memerintah, mengorganisir, mengendalikan dan mengkoordinasi.<sup>23</sup>
- Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Follet, Mary Parker dalam <https://www.finansialku.com/definisi-manajemen-adalah/>

<sup>23</sup> Fayol, Henry. dalam <https://www.finansialku.com/definisi-manajemen-adalah/>

<sup>24</sup> Terry, George R. dalam <https://www.finansialku.com/definisi-manajemen-adalah/>

- Manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian, serta pengendalian dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi dengan menetapkan setiap sasaran yang disempurnakan sesuai dengan kondisi (fleksibel).<sup>25</sup>

Jika disimpulkan dari berbagai definisi manajemen di atas, definisi manajemen secara umum adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

## **B. Definisi Situasional Manajemen**

Manajemen situasional/kondisional merupakan manajemen yang terjadi pada proses pelaksanaan. Mengacu pada rencana yang telah digariskan. Manajemen situasional menjadi suatu fungsi kontrol pada keadaan lapangan agar tidak terlalu melenceng dari rencana semula.

Banyak sekali, kejadian-kejadian yang tidak pernah terduga sebelumnya. Dengan adanya sikap yang tenang dan terkendali dari seorang pemimpin, maka manajemen situasional dapat terlaksana dengan baik, meskipun harus merubah total rencana, tetapi perubahan tersebut tidak menimbulkan konflik internal maupun eksternal.

---

<sup>25</sup> Ogawa, Eiji dalam <https://www.finansialku.com/definisi-manajemen-adalah/>

Manajemen situasional selalu terjadi pada penyelenggaraan event maupun pada proses pemasaran. Dimana, kita tidak akan pernah tahu tentang bagaimana sikap dan perilaku konsumen yang menjadi target pasar, perubahan secara internal dan eksternal dari konsumen akan mempengaruhi tingkat manajemen situasional.

Secara garis besar, manajemen situasional adalah konsep manajemen yang dapat menjadi solusi pada kejadian dilapangan yang tidak terprediksi. Pengambilan keputusan dan sikap pemimpin akan menentukan.

### **Teori Kepemimpinan Situasional**

Teori kepemimpinan situasional atau *the situational leadership theory* adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader*. Dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*.

Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai “*Life Cycle Theory of Leadership*”. Sampai kemudian pada pertengahan 1970an “*Life Cycle Theory of Leadership*” berganti dengan sebutan “*Situational Leadership Theory*“. Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey – mengembangkan *Situational Leadership Model* dan Blancard – mengembangkan *Situational Leadership Model II*.

Definisi kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Hersey dan Blanchard terus bersepakat dengan teori aslinya hingga 1977. Ketika mereka sepakat untuk menjalankan pemahaman masing-masing pada akhir 1970-an, Hersey merubah nama dari kepemimpinan situasional menjadi teori kepemimpinan situasional dan Blanchard menawarkan Teori Kepemimpinan Situasional sebagai Pendekatan Situasional untuk Mengelola Orang. Blanchard dan rekan-rekannya terus merevisi pendekatan situasional untuk mengelola orang, dan pada tahun 1985 diperkenalkan Kepemimpinan Situasional II (SLII).



Pada tahun 1979, Ken Blanchard mendirikan Blanchard Training & Development Inc, (kemudian menjadi The Ken Blanchard Companies) bersama-sama dengan istrinya Margie Blanchard dan dewan pendiri. Seiring waktu, kelompok ini membuat perubahan konsep dari teori kepemimpinan situasional awal pada beberapa bidang utama, termasuk penelitian dasar, gaya kepemimpinan, dan kontinum tingkat perkembangan individu.

Model penelitian kepemimpinan situasional II (SLII) mengakui penelitian yang ada dari teori kepemimpinan situasional dan merevisi konsep berdasarkan umpan balik dari klien, manajer, dan karya peneliti terkemuka pada bidang pengembangan kelompok.

### **C. Mengapa Situasional Manajemen?**

Ada gaya yang disebut “situational leadership”. Pada 1950-an, para pakar teori manajemen dari Ohio State University dan University of Michigan menerbitkan serangkaian studi untuk menentukan, apakah pemimpin seharusnya mengerjakan banyak tugas, ataukah lebih berorientasi pada hubungan antarmanusia. Penelitian ini tidak menyimpulkan mana gaya yang lebih baik, namun merekomendasikan bahwa apa pun gaya kepemimpinan, perlu disesuaikan dengan situasi kondisi. Inilah yang disebut situational leadership.

Teori kepemimpinan situasional atau the situational leadership theory adalah teori kepemimpinan yang

dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader* dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*. Definisi kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Sementara untuk mengubah orang lain dan lingkungannya, seorang pemimpin dituntut menerapkan gaya *transformational leadership style*. Untuk mengubah organisasi, seorang pemimpin harus mengubah terlebih dahulu dirinya sendiri, baru orang lain, dan kelompok. Gaya yang transformatif berfokus dan berbuah pada bagaimana pemimpin mendefinisikan masa depan organisasi yang adaptif. Lalu mengarahkan dan memotivasi anggotanya menuju sana.

Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat perilaku tugas dan perilaku hubungan yang diberlakukan seorang pemimpin kepada para pengikutnya, yang dibagi menjadi empat perilaku. Pertama, Mengarahkan (*directing*). Ditandai dengan komunikasi satu arah. Pemimpin menentukan tugas dan peran yang harus dijalankan oleh pengikutnya, berikut apa, bagaimana, kapan, dan di mana peran tersebut harus dilaksanakan. Kedua, pembimbingan (*Coaching*). Dalam gaya ini, pemimpin memang

masih memberikan arah. Meski demikian komunikasi dilakukan secara dua arah. Sang pemimpin juga memberikan dukungan sosial dan emosional sehingga para pengikut bersedia menjalankan segala tugas dan perannya. Ketiga, Dukungan (supporting). Ini adalah cara bagaimana keputusan diambil bersama mengenai tugas-tugas dan peran-peran yang harus dilaksanakan pengikut. Dalam hal ini pemimpin mengurangi perilaku tugasnya. Pada saat yang bersamaan, ia tetap mempertahankan perilaku hubungannya. Keempat, pendelegasian. Pemimpin masih terlibat dalam pengambilan-pengambilan keputusan. Meski demikian, proses dan tanggung jawab telah dialihkan kepada individu atau kelompok. Pemimpin tetap terlibat dalam pemantauan kemajuan.

#### **D. Model Leadership Berbasis Karakteristik SDM yang Dipimpin**

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Miftah 2007:49). Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003: 113). Gaya kepemimpinan

adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2000: 167). Pada umumnya para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama yaitu sebagai berikut:

### **1. Gaya kepemimpinan otokratis**

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
- e. Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- f. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

## **2. Gaya kepemimpinan militaristis**

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
- b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

## **3. Gaya kepemimpinan fathernalistis**

Tipe kepemimpinan fathernalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat fathernal atau kebabakan.

Kepemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimental. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin fathernalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya tuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
- e. Sering menganggap dirinya maha tau.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diporlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifar-sifar negatifnya pemimpin faternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

#### **4. Gaya kepemimpinan karismatis**

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menamakan sebab-sebab mengapa seorang pemimin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin

seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab. Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

## **5. Gaya kepemimpinan Demokratis**

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.

- b. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
- d. Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- e. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki kepemimpinan demokratis, jelas bahwa tidak mudah menjadi pemimpin demokratis.

### **E. Dosen Sebagai Leader**

“Lecture leadership is the process by which lectures, individually or collectively, influence their colleagues, principals, and other members of the school communities to improve teaching and learning practices with the aim of increased student learning and achievement. Such team leadership work involves three intentional development foci:



individual development, collaboration or team development, and organizational development.”

Dari pengertian di atas tampak bahwa kepemimpinan Dosen pada dasarnya merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain yang didalamnya berisi serangkaian tindakan atau perilaku tertentu terhadap individu yang dipengaruhinya. Kepemimpinan Dosen tidak hanya sebatas pada peran Dosen dalam konteks kelas pada saat berinteraksi dengan mahasiswanya tetapi menjangkau pula peran Dosen dalam berinteraksi dengan Rektor dan rekan sejawat, dengan tetap mengacu pada tujuan akhir yang sama yaitu terjadinya peningkatan proses dan hasil pembelajaran mahasiswa. Kepemimpinan Dosen memfokuskan pada 3 dimensi pengembangan, yaitu: (1) pengembangan individu; (2) pengembangan tim; dan (3) pengembangan organisasi. 1. Dimensi pengembangan individu merupakan dimensi utama yang berkaitan dengan peran dan tugas Dosen dalam memanfaatkan waktu di kelas bersama mahasiswa.

Di sini Dosen dituntut untuk menunjukkan keterampilan kepemimpinannya dalam membantu mahasiswa agar dapat mengembangkan segenap potensi yang dimilikinya, sejalan dengan tahapan dan tugas-tugas perkembangannya. Melalui keterampilan kepemimpinan yang dimilikinya, diharapkan dapat menghasilkan berbagai inovasi pembelajaran, sehingga pada gilirannya dapat tercipta peningkatan kualitas prestasi belajar mahasiswa. 2. Dimensi pengembangan tim menunjuk pada

upaya kolaboratif untuk membantu rekan sejawat dalam mengeksplorasi dan mencobakan gagasan-gagasan baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, melalui kegiatan mentoring, coaching, pengamatan, diskusi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Dimensi yang kedua ini berkaitan upaya pengembangan profesi Dosen. 3. Sedangkan dimensi organisasi menunjuk pada peran Dosen untuk mendukung kebijakan dan program pendidikan di Universitas (dinas pendidikan), mendukung kepemimpinan Rektor (administrative leadership) dalam melakukan reformasi pendidikan di Universitas serta bagian dari peran serta Dosen dalam upaya mempertahankan keberlanjutan (sustainability) Universitas.

Ketiga dimensi di atas memberikan gambaran tentang: (1) peran Dosen dalam memimpin mahasiswanya, (2) peran Dosen dalam memimpin rekan sejawatnya; dan (3) peran Dosen dalam memimpin komunitas pendidikan yang lebih luas. Di Amerika, gagasan tentang kepemimpinan Dosen (lecture leadership) sudah berlangsung sejak lama, yang terbagi ke dalam 3 (tiga) gelombang. 1. Gelombang pertama, kepemimpinan Dosen terkungkung dalam hierarki organisasi formal dan hanya berkuat dalam fungsi-fungsi pengajaran, di bawah kendali ketat dari “atasan Dosen”. Di sini, Dosen hanya dipandang sebagai pelaksana keputusan atasan. 2. Gelombang kedua, kepemimpinan Dosen telah lepas dari hierarki organisasi konvensional. Di sini, telah terjadi pemisahan antara kepemimpinan dengan fungsi pengajaran, yakni dengan

dibentuknya semacam tim pengembang kurikulum secara formal. Walaupun demikian, kepemimpinan Dosen masih di bawah kendali tim pengembang kurikulum. Tugas Dosen adalah mengimplementasikan bahan-bahan yang telah disiapkan oleh tim pengembang kurikulum. Pendekatan yang digunakan pada gelombang kedua ini sering disebut sebagai “remote controlling of lectures”. 3. Gelombang ketiga, konsep kepemimpinan Dosen telah mengintegrasikan pengajaran dengan kepemimpinan yang tidak bersifat formal. Kepemimpinan Dosen dipandang sebagai sebuah proses dengan memberikan kesempatan yang luas kepada Dosen untuk mengekspresikan kapabilitas kepemimpinannya. Konseptualisasi kepemimpinan Dosen dibangun atas dasar profesionalisme dan kesejawatan.

Dosen dalam mewujudkan kepemimpinannya. Merideth (2000) menawarkan model kepemimpinan Dosen dengan apa yang disebut REACH, akronim dari:

- *Risk-Taking*. Dosen berusaha mencari tantangan dan menciptakan proses baru.
- *Effectiveness*. Dosen berusaha melakukan yang terbaik, peduli terhadap pertumbuhan dan pengembangan profesinya dan bekerja dengan hati.
- *Autonomy*. Dosen menampilkan inisiatif, memiliki pemikiran yang independen dan bertanggung jawab.
- *Collegiality*. Dosen membangun kemampuan komunitasnya dan memiliki keterampilan komunikasi interaktif.

- *Honor*. Dosen dapat menunjukkan integritas, kejujuran, dan menjaga etika profesi.

Selain itu, Dosen dapat pula menerapkan gaya Kepemimpinan Transformasional sebagaimana digagas oleh Bass, dengan karakteristik yang dikenal dengan sebutan 4 I, yaitu: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration. 1. Idealized influence. Dosen merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai teladan, dapat dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan peningkatan mutu pembelajaran. 2. Inspirational motivation: Dosen dapat memotivasi seluruh mahasiswa dan sejawatnya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di Universitas. 3. Intellectual Stimulation: Dosen dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan pembelajaran ke arah yang lebih baik. 4. Individual consideration: Dosen dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif bagi mahasiswa dan sejawatnya.

Kepemimpinan transformasional disebut sebagai pemimpin penerobos (breakthrough leadership).<sup>26</sup> Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai

---

<sup>26</sup> Sarros dan Butchatsky. 1996. *Leadership. Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business.

kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (reinvent) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Kepemimpinan transformasional telah terbukti dapat memberikan pengaruh terhadap inovasi dan kreativitas.<sup>27</sup> Kepemimpinan Transformasional juga memberi pengaruh positif terhadap usaha bawahan dan kepuasan serta dapat meningkatkan perilaku etik.<sup>28</sup>

Model kepemimpinan juga dikenal dengan sebutan Superleadership.<sup>29</sup> Model Superleadership sangat diperlukan dalam organisasi yang berbasis informasi dengan perubahan

---

<sup>27</sup> Wibawa, Dwi Ari. *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*.

Diakses dari

[http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan\\_Transaksional\\_dan\\_Transformasional.pdf](http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf) pada 15/07/2018 13:57.

<sup>28</sup> Pounder, James S., 2001. *New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship*, Leadership & Organization Development Journal, 22/6, pp.281-290.

<sup>29</sup> Charles C. Manz & Henry P. Sims Jr (Martani Huseini, 2010) dalam <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2013/05/02/kepemimpinan-guru-teacher-leadership-2/comment-page-2/> 15/07/2018 pukul 14:02

yang sangat cepat seperti sekarang ini. Ide dasar superleadership adalah: (1) mengarahkan individu-individu untuk menjadi “self leader”; (2) mengarahkan tim untuk menjadi “self lead”: dan (3) menyarankan ide untuk mengembangkan budaya “self leadership” melalui organisasi. Superleadership berkeyakinan bahwa seorang pemimpin yang sukses adalah bila dia bisa menciptakan pemimpin yang baik. Seorang pemimpin Superleader berusaha membimbing orang lain untuk memimpin dirinya sendiri dan membantu pengikutnya untuk mengembangkan kemampuan “self leadership”nya untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Seorang Pemimpin Superleader akan melipat gandakan kekuatannya melalui kekuatan orang lain dan mendorong pengikutnya untuk memiliki inisiatif sendiri, rasa tanggung jawab, rasa percaya diri, penyusunan tujuan sendiri, berfikir positif dan mengatasi masalahnya sendiri. Pemimpin Superleader senantiasa mendorong pengikutnya untuk melaksanakan tanggung jawabnya dari pada memberikan perintah dan memberi keyakinan bahwa pengikutnya memerlukan informasi dan ilmu pengetahuan untuk melatih “self leadership”nya.

Salah satu hambatan terbesar untuk menumbuhkan kepemimpinan Dosen yaitu masih mendominasinya penerapan model kepemimpinan “top-down” di sebagian besar Universitas. Dosen masih seringkali diposisikan sebagai bawahan yang harus tunduk dan taat pada atasan secara taklid. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kepemimpinan Dosen memerlukan:

Pemberdayaan dan dorongan kepada Dosen untuk menjadi pemimpin dan mengembangkan keterampilan kepemimpinannya.

Penyediaan waktu dan kesempatan bagi Dosen agar dapat bekerja menjalankan kepemimpinannya, baik untuk kepentingan pengembangan profesi, kerja kolaboratif, perencanaan bersama, dan membangun jaringan Dosen.

Dalam konteks ini, tentu dibutuhkan dukungan dari semua pihak, terutama dari Rektor untuk rela berbagi kekuasaan dan kewenangan, tanpa harus merasa khawatir akan kehilangan identitas kewibawaannya. Rektor harus memiliki keyakinan bahwa setiap Dosen pada dasarnya memiliki potensi kepemimpinan, dan apabila diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan potensi kepemimpinannya, mereka bisa tampil sebagai pemimpin-pemimpin hebat, yang dapat dimanfaatkan untuk semakin memperkuat eksistensi Universitas sekaligus melengkapi kepemimpinan administratif yang menjadi tanggungjawabnya.

## **F. Implementasi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara (Pedoman Operasional Penggunaan *Trilogi* KHD)**

### **1. Dalam Menggerakkan SDM**

Berikut merupakan tabel yang mengkolaborasikan pemikiran *Trilogi* KHD dengan manajemen Blanchard.

**Tabel 2. Proses Kepemimpinan Bila Silang dengan Trilogi KHD (Matriks Blanchard, 2010 dengan KHD, 1949)**

| <i>Trilogi KHD</i>      | <i>Ing Ngarsa</i> | <i>Ing Madya</i> | <i>Tutwuri</i> |
|-------------------------|-------------------|------------------|----------------|
| <b>Tk pen dampingan</b> |                   |                  |                |
| <i>Directif</i>         | X                 |                  |                |
| <i>Persuasif</i>        | X                 |                  |                |
| <i>Partisipatif</i>     |                   | X                |                |
| <i>Delegatif</i>        |                   |                  | X              |

Keterangan: “X” adalah tingkat layanan pendampingan

Pada tabel 2 tampak jelas dalam kita melakukan pelayanan terhadap kualitas SDM yang berbeda. SDM yang masih dalam kedudukan *directif* dan *persuasive* belum bisa diharapkan peranannya dalam dunia kerja maka pimpinan masih memberikan tindakan pelayanan dengan *ing ngarsa*. Memberikan tindakan pelayanan *ing madya* bagi SDM yang telah berada pada tingkatan *patisipatif*. Dan memberikan tindakan *tutwuri* bagi SDM yang telah mencapai tingkatan kerja *delegatif*.



### Keterangan

- 1) Bila kualitas SDM pada posisi *directif* dan *persuasif*, kepemimpinan atau pelayanan yang fungsional digunakan adalah *ing ngarsa*.
- 2) Bila kualitas SDM dalam posisi *partisipatif*, maka kepemimpinan atau pelayanan yang fungsional digunakan adalah *ing madya*.
- 3) Bila kualitas SDM dalam posisi *delegatif*, maka kepemimpinan atau pelayanan yang fungsional digunakan adalah *tutwuri*.

## 2. Dalam Mengendalikan Pribadi

**Tabel 3. Pola Kepemimpinan *leadership* disilang dengan *Trilogi KHD***

| <i>Trilogi</i><br>KHD<br>Tk kep<br><i>leadership</i> | <i>Ing</i><br><i>Ngarsa</i> | <i>Ing</i><br><i>Madya</i> | <i>Tutwuri</i> |
|--|-----------------------------|----------------------------|----------------|
| Permisif   | -                           | -                          | -              |
| Otoriter   |                             |                            |                |
| Partisipati  |                             | X                          |                |
| Demokratik   |                             |                            | X              |

Keterangan: "X" adalah tingkat layanan

### Keterangan

- 1) Untuk kepemimpinan yang permisif, tidak ada dari 3 kepemimpinan *Trilogi KHD* yang fungsional dan KHD

tidak menghendaki pola kepemimpinan permisif (*nguja*), terjadi pada pimpinan yang terlalu percaya kepada bawahan, atau terjadi pada pemimpin yang kurang mampu memimpin.

- 2) Untuk kepemimpinan yang otoriter, model kepemimpinan *Trilogi* KHD yang fungsional digunakan atau yang nyata adalah *ing ngarsa*. Bisa terjadi pada pemimpin kurang percaya kepada bawahan.
- 3) Untuk kepemimpinan pribadi partisipatif, model kepemimpinan *Trilogi* KHD yang lebih sesuai adalah *ing madya*. Dalam model ini pola kerja kebersamaan telah terjadi. Pimpinan belum berani melepaskan mereka untuk mandiri.
- 4) Untuk kepemimpinan yang demokratik, model kepemimpinan *Trilogi* KHD yang fungsional digunakan adalah *tutwuri*. Dalam hal ini telah terjadi kepercayaan pimpinan, SDM telah menunjukkan etos kerja dan kerja kreatifnya.

### **3. Dalam Bidang Pendidikan**

Penerapan secara operasional filsafat *Trilogi* KHD dalam bidang pendidikan dapat dikaji pada tabel di bawah.

**Tabel 4. Kepemimpinan *Trilogi KHD* disilang dengan Kualitas Keunikan Anak**

| <i>Trilogi KHD</i><br>Kualitas Anak | <i>Ing Ngarsa</i> | <i>Ing Madya</i> | <i>Tutwuri</i> |
|-------------------------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Minat dan kemampuan Kurang          | X                 |                  |                |
| Minat kuat, kemampuan kurang        |                   | X                |                |
| Kemampuan kuat, minat kurang        |                   | X                |                |
| Minat kuat, kemampuan kuat          |                   |                  | X              |

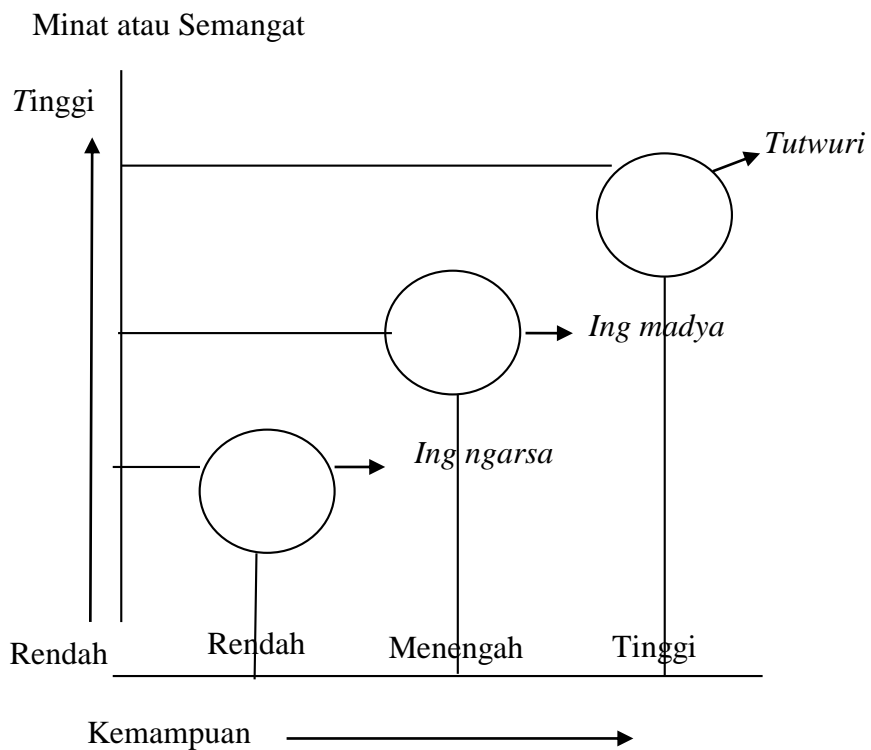
Keterangan: “X” adalah tingkat layanan

**Keterangan**

- 1) Bagi anak yang kurang berminat dan kurang mampu, pendampingan yang fungsional digunakan adalah *ing ngarso*. Anak masih harus diarahkan, dibimbing, dikendalikan, dikontrol untuk mencapai tujuan.
- 2) Bagi anak yang berminat tetapi kurang mampu, pendampingan yang fungsional adalah *ing madya* dengan upaya meningkatkan kemampuan dan memanfaatkan minatnya itu untuk meraih keberhasilan kemampuannya.
- 3) Bagi anak yang mampu tetapi minatnya rendah, pendampingan yang fungsional adalah *ing madya* dalam

rangka meningkatkan motivasi anak, dengan memanfaatkan kemampuan untuk mencapai tujuan.

- 4) Bagi anak yang minat dan kemampuannya kuat, pendampingan yang fungsional digunakan adalah *tutwuri*. Anak dalam kelompok ini telah dapat dipercaya untuk belajar mandiri dan telah dapat dipastikan keberhasilannya.



**Bagan 2. Layanan Pendampingan Belajar dengan Keunikan Anak**

Bagi populasi anak atau SDM yang memiliki minat atau semangat rendah dan kemampuan rendah kedudukan pendampingannya ialah *ing ngarsa*. Bagi populasi anak atau SDM kelompok menengah yang memiliki salah satu antara minat atau semangat dan kemampuan rendah, sedang salah satunya lagi tinggi, kedudukan pendampingannya ialah *ing madya*. Bila minat atau semangat dan kemampuan keduanya tinggi, kedudukan pendampingannya adalah *tutwuri*, dan digambarkan sebagai lingkaran yang menggambarkan bahwa anak atau SDM di dalamnya berada dalam satu populasi kualitas dan pendampingannya.

#### **4. Trilogi KHD Keterkaitannya dengan Konsep Blanchard**

Blanchard (2010), membagi tingkat pendampingan menjadi empat tingkatan, ialah (1) *directing*, (2) *coaching*, (3) *supporting*, dan (4) *delegating*. Bila empat level pendampingan ini disilangkan dengan *Trilogi KHD*, maka keadaannya dapat terlihat seperti pada tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Penerapan *Trilogi* KHD pada Tingkat Pendampingan Blanchard**

| <i>KHD</i><br>4 Tkt<br>Pendamping-<br>an Blanchard | <i>Trilogi</i>    | <i>Ing Ngars a</i> | <i>Ing Madya</i> | <i>Tutwuri</i> |
|--|-------------------|--------------------|------------------|----------------|
|  | <i>Directing</i>  | X                  |                  |                |
|  | <i>Coaching</i>   | X                  |                  |                |
|  | <i>Supporting</i> |                    | X                |                |
|  | <i>Delegating</i> |                    |                  | X              |

Keterangan: “X” adalah tingkat layanan

Simbol yang digunakan oleh Hersey & Blanchard (1981) dengan simbol yang digunakan Blanchard (2010) berbeda tetapi intinya dalam tindakan layanan manajerial sama. Perbandingan antara keduanya dapat dicermati pada tabel berikut.

**Tabel 6. Komparasi antara Tingkat Pendampingan Hersey & Blanchard (1981) dengan Blanchard (2010)**

| <b>Pembeda</b>   | <b>Hersey &amp; Blanchard (1981)</b> | <b>Blanchard (2010)</b> |
|------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Taraf awal       | <i>Telling</i>                       | <i>Directing</i>        |
| Taraf berikutnya | <i>Selling atau motivating</i>       | <i>Coaching</i>         |
| Taraf lanjut     | <i>Partisipatif</i>                  | <i>Supporting</i>       |
| Taraf ideal      | <i>Delegasi atau delegating</i>      | <i>Delegating</i>       |

Kualitas pendampingan antara dua konsep itu dari hasil pemikiran orang yang relatif sama, dalam kurun waktu yang berbeda terjadi perubahan pemikiran. Hal ini terjadi dari perubahan ekosistem otak manusia. Lingkungan otak berkembang, terjadi pergeseran pemikiran, meskipun bila diperhatikan dari substansinya, tidak banyak perbedaan, hanya terjadi pada perubahan simbol yang digunakan dari *telling* ke *directing*, dari *selling* ke *coaching*, dan dari *partisipatif* ke *supporting*. Tampaknya ada perbedaan tekanan, yakni dari aksi pendampingan yang diperbuat.

## **PENUTUP**

Demikian, bahan ajar untuk mata kuliah ”Kepemimpinan Pendidikan” ini disusun. Dikarenakan masih banyak kekurangan yang ada baik dari kemampuan penulis, fasilitas dan waktu, maka tentunya banyak sekali kekurangannya. Oleh karenanya, penulis sangat mengharapkan saran dan masukan dari berbagai pihak untuk perbaikan.

Bahan ajar ini perlu ditinjau setiap kali akan digunakan konstekstualisasi isi dari bahan ajar seyogyanya dilakukan agar fungsional sesuai dengan kebutuhan. Semoga bahan ajar ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 11 Januari 2018

Penulis



## REFERENSI

- Anonim. 2008. Manajemen Situasional/Kondisional. Diakses dari <https://nugieblogs.wordpress.com/2008/08/26/manajemen-situasionalkondisional/> pada 13/07/2018 pukul 11:21
- . 2012. *Peran dan Peranan kepemimpinan dalam Pendidikan*. Diakses dari <http://www.anekamakalah.com/2012/09/peran-dan-peranan-kepemimpinan-dalam.html> pada 12/07/2018 pukul 10:36
- . 2014. *Gaya Kepemimpinan Di Era Globalisasi*. Diakses dari <https://pemimpinglobalisasi.blogspot.com/2014/09/gaya-kepemimpinan-di-era-globalisasi.html> pada 12/07/2018 pukul 10:23
- . *Kepemimpinan Situasional*. Diakses dari <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/talent-management/kepemimpinan-situasional> 14/07/2018 pukul 11:55
- . 2015. *Gaya Kepemimpinan .Rasulullah SAW*. Diakses dari <https://tipsserbaserbi.blogspot.com/2015/11/gaya-kepemimpinan-rasulullah-saw.html> pada 12/07/2018 pukul 10:11

- . *Pengertian, Definisi, dan Fungsi-Fungsi Manajemen*. Diakses dari <https://www.herugan.com/pengertian-defenisi-dan-fungsi-fungsi-manajemen> pada 12/07/2018 pukul 10:44
- . 2016. *Lembaga Pendidikan, Pengertian, Jenis-jenis, dan Fungsinya*. Diakses dari <https://www.perpusku.com/2016/06/lembaga-pendidikan-pengertian-jenis-fungsi.html> pada 12/07/2018 pukul 11:3
- . 2016. *Melihat Kembali Kondisi Dikti di Indonesia*. Diakses dari <https://www.duniadosen.com/melihat-kondisi-dikti/> pada 14/07/2018 pukul 20:22
- . 2017. *Makalah Manajemen Sumber Daya Manusia Gaya Kepemimpinan*. Diakses dari [http://odemedia.blogspot.com/2017/06/makalah-manajemen-sumber-daya-manusia\\_2.html](http://odemedia.blogspot.com/2017/06/makalah-manajemen-sumber-daya-manusia_2.html) pada 12/07/2018 pukul 12:55
- . *Karakteristik Lembaga Pendidikan Islam yang Baik dan Efektif*. Diakses dari <https://learnarabicandenglishforall.wordpress.com/2017/02/09/karakteristik-lembaga-pendidikan-Islam-yang-baik-dan-efektif/> pada 13/07/2018 pukul 11:49

———. 2018. *Pengertian Manajer, Tugas Dan Tingkatannya*. Diakses dari <http://rocketmanajemen.com/definisi-manajer/> pada 14/07/2018 pukul 14:12

Charles C. Manz & Henry P. Sims Jr (Martani Huseini, 2010) dalam <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2013/05/02/kepemimpinan-guru-teacher-leadership-2/comment-page-2/> 15/07/2018 pukul 14:02

Djohar & Istiningsih. 2017. *Filsafat Pendidikan Ki Hadjar Dewantara*. Yogyakarta: Suluh Media.

Frayudha, Angga Debby. 2018. *Kepemimpinan Dosen (Lecture Leadership)*. Diakses dari [http://www.academia.edu/29775481/Kepemimpinan\\_Dosen\\_Lecture\\_Leadership](http://www.academia.edu/29775481/Kepemimpinan_Dosen_Lecture_Leadership) pada 12/07/2018 pukul 13:10

Laila, Rofiqoh. 2015 *Piaget dan Teori Tahap-Tahap Perkembangan Kognitif*. Diakses dari <https://www.kompasiana.com/rofiqohlaila8/5539f9b96ea8348709da42ce/piaget-dan-teori-tahaptahap-perkembangan-kognitif> pada 13/07/2018 pukul 09:33

Mustika, Ajeng Ratna. 2018. *Definisi Manajemen Adalah*. Diakses dari <https://www.finansialku.com/definisi-manajemen-adalah/> pada 12/07/2018 pukul 11:44

Nadler dan Wiggs dalam [Http://Zakarija.Staff.Umm.Ac.Id/Files/2010/12/PENDIDIKAN-DAN-PELATIHAN1.Pdf](http://Zakarija.Staff.Umm.Ac.Id/Files/2010/12/PENDIDIKAN-DAN-PELATIHAN1.Pdf) pada 15/07/2018 pukul 14:45

Sarros dan Butchatsky. 1996. *Leadership. Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business.

Pounder, James S., 2001. *New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship*, Leadership & Organization Development Journal, 22/6, pp.281-290.

Pramasari, Benita. 2016. *Teori Kepemimpinan Situasional*. Diakses dari <https://id.linkedin.com/pulse/teori-kepemimpinan-situasional-benita-pramasari-mm-qwp> pada 13/07/2018 pukul 13:57

Tutu, Richard Arthur. 2014. *Pengertian Dan Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli*. Diakses dari <http://blogku10061987.blogspot.com/2014/10/pengertian-dan-fungsi-fungsi-manajemen.html> pada 12/07/2018 pukul 11:00

Wibawa, Dwi Ari. *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*. Diakses dari [http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan\\_](http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_)

Transaksional\_dan\_Transformasional.pdf pada  
15/07/2018 13:57.

Zahidi, Syukron. 2014. *Konsep Pendidikan dan Pelatihan*.  
Diakses dari  
[http://izzaucon.blogspot.com/2014/06/konsep-  
pendidikan-dan-pelatihan.html](http://izzaucon.blogspot.com/2014/06/konsep-pendidikan-dan-pelatihan.html) pada 14/07/2018 pukul  
20:55

Zais (1986:317) dalam [http://www.scribd.com/doc/55461188/  
Makalah-Pendidikan-Dan-Pelatihan-Diklat](http://www.scribd.com/doc/55461188/Makalah-Pendidikan-Dan-Pelatihan-Diklat) pada  
15/07/2018 pukul 14:46

Zarkasyi, Hamid Fahmy. 2016. *Pemimpin Postmodern*. Diakses  
dari  
[https://www.republika.co.id/berita/koran/Islamia/16/04/2  
1/o5z7hg1-pemimpin-postmodern](https://www.republika.co.id/berita/koran/Islamia/16/04/21/o5z7hg1-pemimpin-postmodern) pada 12/07/2018 pukul  
10:28

**Dr.istiningsih, M.Pd**



Beliau menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Tidar Magelang, Magister Program Pendidikan non Formal di Universitas Negeri Yogyakarta, dan program Doktorat di Universitas Malaya Fakultas Pendidikan dengan penelitian “Profesionalisme Guru” . Pada tahun 2015, beliau tinggal di Belanda untuk melakukan penelitian pendidikan moral di Indonesia. Pada bulan November 2015, beliau menyampaikan pidato tentang “ Pendidikan Sosial” di Universitas Nagoya. Di Universitas yang sama, pada tahun 2016, beliau menyampaikan sebuah pidato tentang “Kontribusi Petani terhadap Kesejahteraan Sosial” . Tahun 2011-2014, beliau aktif sebagai pengelola Prodi Pendidikan Guru Madrasah (PGMI) S1 di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pada tahun 2014-2015, beliau sebagai pengelola Prodi Pendidikan Guru Madrasah (PGMI) S2 di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Kini, beliau menjabat sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.