**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

1. **Tinjauan Pustaka**
   * + 1. **Konsep Dasar Tentang Persepsi**
          1. **Pengertian persepsi**

Persepsi berasal dari bahasa Inggris yaitu kata *perception*, yang diambil dari bahasa latin *perceptio*, yang berarti menerima atau mengambil. Menurut Leavitt dalam Desmita (2009: 117), ”*Perception* dalam pengertian sempit adalah penglihatan, yaitu bagaimana seseorang melihat sesuatu; sedangkan dalam arti luas, *perception* adalah pandangan, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu”.

Para ahli dengan pandangan masing-masing mendefinisikan persepsi secara berbeda-beda. Berikut adalah definisi persepsi menurut beberapa ahli yaitu:(Walgito, 2003:54)

Proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif melalui indera”. 2) Morgan mengartikan persepsi sebagai ”*The process of discriminating aming stimuli and of interpreting their meaning*”.3) Matlin mendefinisikan, “*Perception is a process that uses our previous knowledge to gather and interpret the stimuli that our sense register*”. 4) Matsumoto mendefinisikan, “*Perception is the process of gathering information about the world trough our senses*.

Stephen P. Robbins (1999: 46) mendefinisikan, ”Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka”. Menurut Walgito (2003: 57), “Persepsi adalah suatu proses penggunaan pengetahuan yang telah dimiliki.untuk memperoleh dan menginterpretasi stimulus (rangsangan) oleh sistem alat indera”. Sedangkan menurut Samsunuwiyati & Lieke Indieningsih Kartono (2006: 83), ”Persepsi adalah pengaturan stimuli menjadi satuan utuh, penuh arti dan penting”. Ahli lain, Slameto (2010: 102) menyatakan, ”Persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi ke dalam otak manusia”.

Melalui persepsi, seseorang terus menerus melakukan hubungan dengan lingkungan dan orang lain. Hubungan ini dilakukan lewat inderanya, yaitu indera penglihat, pendengar, peraba, perasa dan penciuman. Persepsi tiap-tiap individu tentang sesuatu akan berbeda-beda karena persepsi seseorang terhadap sesuatu akan mempengaruhi pikirannya. Persepsi akan memungkinkan manusia memberi penilaian terhadap suatu kondisi tertentu karena rangsangan (stimulus) yang diberikan. Penilaian seseorang mengenai rangsangan tersebut dilakukan melalui proses kognitif. Menurut Walgito (2003: 59), ”Proses kognitif yaitu proses mental yang memungkinkan seseorang mengevaluasi, memaknai, dan menggunakan informasi yang diperoleh melalui inderanya”. Proses kognitif ini yang mengarahkan pola pikir dan reaksi-reaksi kognitif seseorang sehingga memberi perbedaan persepsi dari masing-masing individu.

Persepsi merupakan salah satu aspek kognitif manusia yang sangat penting. Hal ini memungkinkan manusia untuk mengetahui dan memahami dunia sekelilingnya. Persepsi diawali melalui sebuah penginderaan dari stimulus yang diterima seseorang, stimulus tersebut dilanjutkan sebagai sebuah proses persepsi untuk kemudian diinterpretasikan. Dengan persepsi, manusia dapat menangkap dan memaknai berbagai fenomena, informasi atau data yang senantiasa mengitarinya. Riset mengenai persepsi menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama namun memahaminya secara berbeda.

Persepsi sebagai sebuah konstruk psikologis akan sulit diartikan secara utuh atau dijabarkan dengan tepat dalam sebuah rumusan, namun dari pendapat beberapa ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa persepsi merupakan tanggapan atau penilaian seseorang terhadap rangsangan (stimulus) yang diterima melalui alat inderanyanya, dimana rangsangan itu dapat berupa fenomena, benda mati, maupun individu lain.

1. **Faktor yang mempengaruhi persepsi**

Menurut Walgito (2003: 55) agar stimulus dapat dipersepsi, maka stimulus harus cukup kuat, stimulus harus melampaui ambang batas stimulus, yaitu kekuatan stimulus yang minimal tetapi sudah dapat menimbulkan kesadaran, sudah dapat dipersepsi oleh individu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

* 1. Faktor internal yang mempengaruhi persepsi, yaitu faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu, yang mencakup beberapa hal antara lain:

1. Fisiologis
2. Perhatian.
3. Minat.
4. Kebutuhan yang searah.
5. Pengalaman dan ingatan.
6. Suasana hati.
   1. Faktor eksternal yang mempengaruhi persepsi, merupakan karakteristik dari linkungan dan objek-objek yang terlibat di dalamnya. Elemen-elemen tersebut dapat mengubah sudut pandang seseorang terhadap dunia sekitarnya dan mempengaruhi bagaimana seseoarang merasakannya atau menerimanya. Sementara itu faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi persepsi adalah
      * + 1. Ukuran dan penempatan dari objek atau stimulus.
          2. Warna dari objek-objek.
          3. Keunikan dan kekontrasan stimulus.
          4. Intesitas dan kekuatan dari stimulus.
          5. Motion atau gerakan.
7. **Tinjauan Tentang Kepemimpinan**
   1. **Pengertian kepemimpinan**

Setiap manusia pada hakikatnya adalah pemimpin dan setiap manusia akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, secara ideal dipatuhi dan disegani bawahannya. Organisasi tanpa pemimpin akan kacau balau. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Sejalan dengan kiasan diatas berikut ini akan diuraikan mengenai pengertian/defenisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa pendapat para pakar diantaranya: Salah satu pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (Hadari 2003: 20) yang mengatakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Pendapat ini memandang semua anggota/kelompok organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota/kelompok organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Selanjutnya kepemimpinan menurut Yaverbaum & Sherman (Husaini Usman 2009: 281) sebagai berikut: Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu.

Defenisi ini mengandung makna bahwa kepemimpinan mempunyai ciri 1) Ada orang 2) Ada kerja sama 3) Ada tujuan yang dicapai, dan 4) Ada cara mencapainya, yaitu efektif dan efesien. Kelemahan pendapat ini adalah tidak adanya cara mencapai sesuatu, yaitu efektif dan efesien. Secara khusus Gary Yukl (Mulyadi 2010: 1) menyatakan bahwa: Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama.

Hal ini dapat dipahami dari penjelasan sebagai berikut: kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagi proses-proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencari sasaran pemeliharaan hubungan, kerja sama dan team work, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau orang.

Selanjutnya Robert M. Fulmer (Sutarto 1991: 17) mengemukakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan mengajak orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dan teknik untuk mencapainya.

Dari pengertian kepemimpinan diatas dapat dijelaskan bahwa : kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang pemimpin untuk mengajak orang lain dengan mempunyai cara atau teknik tertentu untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya James Lipham (Ngalim Purwanto 1987: 27) yang mengemukakan bahwa: Kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa: kepemimpinan pada mulanya terjadi pada suatu struktur atau prosedur baru dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran atau mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.

Selanjutnya House et Al (Gary Yukl 2010: 4) yang mengatakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan konstribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa: kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pengaruh, motivasi dan membuat orang-orang didalam organisasi memberikan konstribusi demi keefektifan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh pakar diatas dapat diidentifikasi beberapa komponen kepemimpinan antara lain:

1) Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin. 2) Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan. 3) Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.4) Kepemimpinan bisa timbul dalam organisasi tanpa adanya organisasi tertentu. 5) Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.

* 1. **Fungsi kepemimpinan**

Dari uraian-uraian diatas telah dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha pemimpin untuk mengefektifkan organisasi dengan mempergunakan segala kemampuannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan itu fungsi-fungsi pemimpin menurut pendapat Charles J.Keating (Hadari 2003: 45) adalah leadership function dan relation funtion. Tugas/fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), menyimpulkan (*summering*).

Selanjutnya Sondang P.Siagian (Hadari 2003: 46) menjelaskan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan terdiri dari:

1) Pimpinan sebagai penentu arah.

2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi.

3) Pimpinan sebagai komunikator yang aktif.

4) Pimpinan sebagai mediator.

5) Pimpinan sebagai integrator.

Dari beberapa point yang dikemukakan oleh pakar diatas dapat diketahui bahwa pemimpin mempunyai berbagai macam fungsi-fungsi kepemimpinan antara lain : sebagai penentu arah, sebagai wakil dan juru bicara organisasi, sebagai komunikator yang aktif, sebagai mediator, dan terakhir adalah sebagai integrator.

Selanjutnya Soewarno Handayaningrat (1981: 66) mengemukakan fungsi dan kecakapan sebagai berikut:

* 1. Mengetahui bidang tugasnya.
  2. Peka atau tanggap dalam terhadap keadaan lingkungannya.
  3. Melakukan hubungan antar manusia (human reltion) dengan baik.
  4. Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik kedalam maupun keluar.
  5. Mampu melakukan koordinasi.
  6. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.
  7. Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Dari beberapa point yang dikemukakan oleh pakar diatas dapat dijelaskan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin didalam organisasi, seorang pemimpin harus Mengetahui bidang tugasnya, Peka atau tanggap dalam terhadap keadaan lingkungannya, Melakukan hubungan antar manusia (*human reltion*) dengan baik, Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik kedalam maupun keluar, Mampu melakukan koordinasi, Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, dan Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Selanjutnya Wirawan (2002: 95) menjelaskan pula fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Menciptakan visi.
2. Mengembang budaya organisasi.
3. Menciptakan Sinerji.
4. Memberdayakan Pengikut.
5. Menciptakan perubahan.
6. Memotivasi pengikut.
7. Mewakili sistem sosial.
8. Membelajarkan organisasi.

Dari beberapa point yang dijelaskan oleh pakar diatas perlu diketahui bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu : Mampu menciptakan visinya, Mampu mengembang budaya organisasi yang dipimpinnya, Mampu menciptakan Sinerji diruang lingkup organisasi, Mampu memberdayakan Pengikut-Pengikutnya atau bawahannya, Mampus mewakili sistem sosial, dan terakhir adalah mampu membelajarkan organisasi

* 1. **Faktor mempengaruhi kepemimpinan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Davis (2009) menyimpulkan ada tiga faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan, seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya
2. Kematangan dan keluasan sosial (*Social manutary and breadth*) : seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang ckup matang.
3. Motivasi dalam dan dorongan prestasi (*Inner motivation and achievement drives*) : dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.
4. Hubungan manusiawi, pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya. Menurut Greece, di dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.
   1. **Tipe-tipe kepemimpinan**

Sondang P. Siagian (Sooewarno Handayaningrat 1981: 74) menguraikan tipe-tipe pemimpin sesuai dengan pimpinan dalam berbagai bentuk organisasi, menggolongkan tipe itu dalam lima golongan yaitu:

1. Tipe kepemimpinan otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang:

a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi. b) Mengindentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata. d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat. e) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya. f) Dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Dari sifat-sifat tersebut diatas jelas bahwa tipe kepemimpinan yang demikian tidak tepat untuk suatu organisasi modern dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi bawahan itu harus dihormati.

1. Tipe kepemimpinan militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang kepemimpinan militeristis berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

1. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah sering dipergunakan.
2. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
3. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
5. Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
6. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Terlihat pula dari sifat-sifat tersebut bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah seorang pemimpin yang ideal.

1. Tipe kepemimpinan paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seseorang yang:

1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
2. Bersikap terlalu melindungi (*over protective*).
3. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
5. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
6. Sering bersikap maha tahu.

Harus diakui bahwa untuk keadaan tertentu, seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan. Akan tetapi sifat-sifatnya yang negatif mengalahkan sifat-sifatnya yang positif.

1. Tipe kepemimpinan kharismatis

Hingga saat ini para sarjana belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

1. Tipe kepemimpinan demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

1. Dalam proses pergerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dantujuan pribadi dari para bawahannya.
3. Ia senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik-kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bwahannya lebih sukses daripadanya.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Alvin Brown (Sooewarno Handayaningrat 1981: 76) dalam bukunya *“the social psychology of industry”*, memberikan konsep tipe-tipe kepemimpinan yang terbagi menjadi 3 (tiga) golongan besar. Adapun tipe-tipe tersebut adalah sebagai berikut:

1. Yang pertama, disebut tipe pemimpin otokratis yang mendasarkan atas kekuasaan pada tangan seorang (*a one man orchestra*).
2. Yang kedua, disebut tipe pemimpin demokratis yang hanya memberikan perintah perintah setelah mengadakan konsultasi dahulu dengan kelompok masyarakatnya.
3. Yang ketiga, disebut tipe pemimpin liberal atau *laissez-faire*, yaitu kebebasan tanpa pengendalian.

Menurut Alvin Brown (Sooewarno Handayaningrat 1981: 76) ketiga tipe kepemimpinan ini dapat diperinci dan digolongkan sebagai berikut:

1. Pemimpin yang bersifat otokratis (*Authocratic Leaders*), dibagi dalam:
   1. Otokrat yang kaku/rigid (*Strict Authocratic*).
   2. Otokrat yang bekemauan baik (*Benelovet Authocratic*).
   3. Otokrat yang belum mampu (*Incompetent Authocratic*)
2. Pemimpin yang bersifat demokratis (*demokratic leaders*), dibagi dalam:
3. Demokrat yang murni (*Genuine democrat*).
4. Demokrat yang semu (*Pseudo democrat*).
5. Pemimpin yang bersifat liberal atau laissez-faire.
   1. **Gaya kepemimpinan**

Sebelum membahas tentang gaya kepemimpinan yang turut mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, maka terlebih dahulu perlu di ketahui pengertian gaya itu sendiri. Menurut Thoha (Haryanto Basuki 2007: 19) bahwa “istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya” dari pendapat diatas jelaslah bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Nawawi dan Martini (Haryanto 2007: 20) sebagai berikut:

Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitasnya tersebut dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membeda-bedakan atau mengklafikasikan tipe kepemimpinan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa untuk membedakan dan mengklasifikasikan tipe kepemimpinan, maka yang menjadi acuan adalah dengan melihat gaya kepemimpinan sebagai perwujudan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan demikian jelaslah perbedaan antara gaya kepemimpinan dengan tipe kepemimpinan. Sehubungan dengan itu Agus Dharma (Hadari 2003: 115) mendefenisikan bahwa: Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Pengertian tersebut diatas menjelaskan gaya kepemimpinan sebagai sikap atau tingkah laku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Sebelum terlalu jauh membahas tentang gaya kepemimpinan maka terlebih dahulu dikemukakan pendapat Suwardi (Haryanto 2007: 22) mengemukakan hal sebagai berikut:

Dalam kepemimpinan tidak ada asas-asas yang universal, yang nampak ialah proses-proses kepemimpinan dan pola-pola hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin mempunyai ciri-ciri khas dalam setiap kelompoknya, ciri-ciri khas hubungan ini dibentuk oleh interaksi didalamnya. Dari pengaruh itu menimbulkan beberapa tipe pemimpin berdasarkan kepribadian-kepribadian.

Dari pendapat tersebut diatas dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan timbul akibat pengaruh ciri khas pola-pola hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin yang memberikan akibat kepada sikap dan watak pemimpin yang dibentuk oleh interaksi didalamnya. Dengan demikian jelaslah bahwa tipe kepemimpinan merupakan sikap dan watak pemimpin dalam hubungannya dengan bawahannya. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara maupun teknik seorang pemimpin untuk mendorong perilaku orang lain dalam berbagai situasi kepemimpinan.

Diantara berbagai rumusan tentang gaya kepemimpinan, masih terdapat perbedaan pendapat yang mengakibatkan keraguan untuk memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat dengan situasi yang dihadapi. Tentang peranan penting situasi dalam memilih gaya kepemimpinan Pfiffner dan Presthus (Sutarto 1991: 109) mengatakan: kepemimpinan dipandang sebagai situasi, suatu keadaan yang mengkehendaki tuntutan dan penerapan yang berbeda-beda terhadap waktu dan tempat.

Ada tiga pola dasar menurut Reddin (Hadari 2003: 97) yang dapat dipergunakan dalam menetapkan pola perilaku kepemimpinan yang terdiri dari:

a) Berorientasi pada tugas (*task oriented*). b) Berorientasi pada hubungan (*relation oriented*). c) Berorientasi pada efektivitas (*effectiviness oriented*).

Oleh karena itu tolok ukur yang umum digunakan adalah kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif. berikut ini akan dijelaskan pendapat Reddin (Hadari 2003: 97) yang mengembangkan ketiga gaya kepemimpinan menjadi delapan perilaku/gaya kepemimpinan berdasarkan tolak ukur tersebut:

* 1. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak efektif terdiri atas:

1. *Deserter* (pembelot), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tidak ada rasa keterlibatan dengan anggota dan organisasi, moral rendah, tindakannya sukar diprediksi.
2. *Missionary* (pelindung dan penyelamat), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan sebagai penolong yang lemah dan menggampangkan masalah yang dihadapi.
3. *Autocrat* (otokrasi), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang keras kepala dan bandel karena merasa benar sendiri.
4. *Compromiser* (kompromis), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan tidak tetap pendirian, menunda-nunda dan bahkan tidak membuat keputusan, berpandangan/berwawasan dangkal.
   1. Perilaku atau gaya kepemimpinan yang efektif.
      * 1. *Bereaurat* (birokrat) yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang patuh dan taat pada peraturan, memiliki kemampuan berorganisasi (manusia organisasi) dan cenderung lugu.
        2. *Developer* atau pembangun*.* Dalam memajukan dan mengembangkan organisasi, menunjukkan perilaku kepemimpinan kreatif, melimpahkan wewenang, dan menaruh kepercayaan yang tinggi pada anggota organisasi/karyawan sebagai bawahan.
        3. *Benelovet autocrat* (otokratis yang lunak/disempurnakan) yang menunjukkan perilaku kepemimpinan dalam bekerja lancar dan tertib, ahli dalam pengorganisasian, memiliki rasa keterlibatan diri dalam menggunakan kewenangan atau kekuasaan pemimpin.
        4. *Executive* (eksekutif) biasanya dalam peran sebagai manager, yang menunjukkan perilaku kepemimpinan bermutu tinggi, memiliki kemampuan memberikan motivasi pada anggota organisasi sebagai bawahan dan berpandangan luas.

Selanjutnya menurut House dkk (Sutarto 1991: 130) terdapat dua macam variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1) Ciri-ciri pribadi bawahan (*personal charecteristic of subordinates*). 2) Tekanan lingkungan dan tuntutan ditempat kerja (*eviromental pressures and demand in the workplace*).

Selanjutnya House dan Mitchel (Sutarto 1991: 131) di samping mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin, yaitu faktor pribadi bawahan dan faktor lingkungan kerja, kedua orang tersebut membedakan adanya empat gaya kepemimpinan, yaitu:

*1) Leader directiveness* (Pemimpin pengarah/direktif). 2) *Leader supportiveness* (Pemimpin pendukung/suportif). 3) *Particivative leadership* (Kepemimpinan peran serta/partisipatif). 4) *Achieverment oriented leadership* (Kepemimpinan Berorientasi Prestasi).

Dari beberapa rumusan gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan diatas, berikut ini akan dijelaskan mengenai keempat gaya kepemimpinan yang berdasarkan pendekatan teori Path-Goal (Sutarto 1991: 131) tersebut:

* 1. *Leader directiveness* (Pemimpin pengarah/direktif)

Pemimpin pengarah cenderung untuk: 1) Menetapkan pelaksanaan tujuan kelompok, 2) Menetapkan tanggung jawab bagi pelaksanaan dan membentuk saluran komando yang pasti, 3) Melatih pegawai untuk melaksanakan tugas, 4) Menggunakan imbalan dan hukuman untuk mengontrol perilaku bawahan 5) Menetapkan hubungan prestasi-imbalan.

Pemimpin pengarah sering dinamakan “*boss-centered leadership* (kepemimpinan yang terpusat pada pemimpin)’’, *“leadership facilication* (kecakapan pemimpin)”, *“leader sctructure* (struktur pemimpin)*”*, *“instrumental ladership* (kepemimpinan instrumental)*’’* kadang-kadang disebut juga sebagai pemimpin otoriter. Pemimpin ini akan berhasil bila tugas yang dihadapi bawahan tidak jelas, dan gaya ini akan gagal untuk memimpin bawahan yang tugasnya jelas.

* 1. *Leader supportiveness* (Pemimpin pendukung/suportif).

Pemimpin pendukung cenderung untuk: 1) Menunjukkan perhatian pribadi pada bawahan, 2) Bersahabat dan mudah ditemui, 3) Mengadakan terus-menerus konsultasi pribadi, 4) Mendorong bawahan untuk memperlihatkan perasaan dan perhatian mereka, 5) Berusaha membuat keselarasan dalam kelompok kerja, 6) Menggunakan imbalan sebagai alat memperoleh dukungan, 7) Lebih banyak memakai imbalan positif daripada sangsi negatif.

Pemimpin pendukung dapat disamakan dengan pemimpin yang mengutamakan hubungan kerja kemanusiaan. Pemimpin akan berpengaruh positif pada kepuasan bawahan yang bekerja pada situasi ketegangan, frustasi, atau tugas-tugas yang tidak memuaskan.

* 1. *Particivative leadership* (Kepemimpinan peran serta/partisipatif).

Kepemimpian peran serta cenderung untuk: 1) Mengizinkan kelompok menetapkan pelaksanaan tujuan mereka sendiri, 2) Mengizinkan anggota kelompok menyusun pekerjaan mereka sendiri, 3) Mengatasi perbedaan atau kesulitan dengan bawahan, 4) Menggunakan peran serta bawahan sebagai alat komunikasi, 5) Membolehkan anggota kelompok menjalankan kontrol atas kemajuan prestasi, 6) Lebih banyak menggunakan sistem imbalan berdasarkan kelompok daripada individu, 7) Sama-sama menanggung keberhasilan dan kegagalan kelompok dengan bawahan.

Kepemimpinan peran serta banyak melakukan konsultasi dengan bawahan dengan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pembuatan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan peran serta para bawahan lebih puas karena merasa diikut sertakan dalam berbagai pemecahan masalah dan berbagai kegiatan, sehingga merasa ikut bertanggung jawab untuk keberhasilan pelaksanaannya. Karena bawahan merasa ikut membuat maka mereka merasa ikut memiliki.

* 1. *Achieverment oriented leadership* (Kepemimpinan Berorientasi Pada Prestasi).

Kepemimpinan berjuang untuk ukuran baku prestasi yang tinggi dan memiliki kepercayaan yang lebih dalam kemampuan mereka untuk merencanakan tantangan tujuan. Pemimpin yang berorientasi tetap diterapkan terhadap bawahan yang tugasnya tidak jelas, pekerjaan yang tidak terulang, dan bawahan mengharapkan bahwa usahanya akan mengarah pada prestasi.

Guna melengkapi pengertian tentang pendekatan Path-Goal ini dapat dikemukakan adanya dua preposisi, yaitu:

1. tujuan bawahan akan menerima pemimpin dan menanggapi tujuannya, rencananya, serta kebijaksanaannya apabila mereka menerimanya sebagai pemuasan kebutuhan mereka yang segera atau yang akan datang.
2. Pemimpin yang berhasil mencapai prestasi kerja bawahan secara optimum dan menyumbangkan kepada organisasi secara luas apabila pemimpin itu:
3. Membuat kebutuhan bawahan memuaskan,
4. Memberikan mereka latihan, petunjuk, dan dukungan untuk prestasi yang efektif.

Berorientasi prestasi memberikan tantangan tujuan kepada bawahan dan mempercayai bawahan untuk mencapainya. Model kepemimpinan ini menghipotesakan bahwa kepemimpinan berorientasi prestasi akan menyebabkan bawahan.

1. **Kerangka Pikir**

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia indonesia salah satu faktor yang mendukungnya yakni melalui jalur pendidikan disetiap jenjang dan jenis pendidikan yang ada disetiap wilayah indonesia. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh peran Staf sebagai seorang pemimpin di Sanggar Kegitan belajar tersebut. Meskipun banyak kendala yang dihadapi guru dan kepala sekolah disekolah yang dipimpinnya, meskipun secara tidak keseluruhan kendala tersebut namun segala upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut harus diselesaikan dengan baik agar pelaksanaan mutu tetap berjalan sesuai apa yang diinginkan.

Kepala staf sebagai pemimpin dan pelaksana harus memilki kemampuan dan keterampilan dalam membina bawahannya khususnya kepada Pamong, tata usaha dan sebagainya. Selain memiliki kemampuan dan keterampilan membina, juga harus dituntut mempunyai kemampuan berinteraksi dengan para Staf dalam berbagai situasi didalam kepemimpinannya. Kemampuan dan keterampilan yang dimaksud disini adalah bagaimana kepala Staf menggunakan gaya kepemimpinannya tersebut secara efektif. Keefektifan gaya kepemimpinan kepala Staf tergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi di Sanggar Kegiatan belajar.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti akan menggambarkan skema kerangka berpikir sebagai berikut:

**Kepala SKB**

**Kabupaten Pinrang**

**Gaya Kepemimpinan:**

1. **Kepemimpinan Direktif**
2. **Kepemimpinan Supportif**
3. **Kepemimpinan Partisipatif**
4. **Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Prestasi**

**Gambar 2.1: Skema Kerangka Berpikir**