**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

1. **Tinjauan Pustaka**
2. **Konsep Kepemimpinan**

Banyak ahli berpendapat bahwa kepemimpinan adalah inti dari manajemen sedangkan manajemen adalah inti dari administrasi. Dari ungkapan pendapat tersebut menunjukkan dan ada persamaan antara hubungan istilah-istilah pemimpinan, manajemen, dan administrasi. Walaupun ketiga istilah ini pengertiannya tidak identik namun hubungan dan persamaannya nampak jelas. Oleh sebab iti maka yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini ialah kepemimpinan asministratif-manajerial atau dalam perpustakaan biasa dikenal dengan istilah istilah kepemimpinan manajerial atau kepemimpinan administratif.

Berbagai defenisi mengenai kepemimpinan telah banyak dikemukakann sama seperti banyaknya orang membuat defenisi itu. Diantaranya Siagian (2003:28) mendefenisikan sebagai berikut:

Keterampilan dam kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku oranng lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupu lebih rendah daripadanya, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan ego-sentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Untuk memahami defenisi kepemimpinan secara lebih mendalam, defenisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fahmi (2013:15) yaitu :

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Oleh sebab itu maka dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara optimal untuk bekerjasama dalam rangka pencapaian tujuan kelompok atau organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Keith Davis dalam bukunya yang berjudul *“Human Behavior at Work”* dikutip Hidayat (2001:30), mengemukakan bahwa:

... tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah sejumlah orang-orang yang kacau. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang-orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan gairah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan menggerakkan ke arah tujuan-tujuan. Kegiatan-kegiatan menajemen seperti merencanakan, mengorganisasi, dan membuat putusan ialah kepompong tersembunyi sampai pemimpin meledakkan kekutan motivasi dalam orang dan membimbing mereka kearah tujuan-tujuan. Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan. Ia adalah tindakan akhir yang membawa kepada keberhasilan semua potensi yang pada organisasi dan orang-orangnya.

Defenisi ini membawa kepada kesimpulan bahwa proses kepemimpinan adalah suatu fungsi dari pemimpin, pengikut dan variabel-variabel situasi lain. Karena tidak menyebut jenis organisasi tertentu, maka berarti dalam setiap situasi di mana seseorang sedang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, terjadilah kepemimpinan. Hubungan antara pemimpin dan pengikut tidak berarti hubungan hirarkhis antara bawahan dan atasan. Setiap saat bila seseorang sedang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, maka ia adalah pemimpin potensial dan orang yang ia coba pengaruhi tersebut adalah pengikut potensial, tidak soal apakah orang itu adalah seorang atasan, teman sekerja, bawahan, sahabat, atau saudaranya.

Atas dasar hal tersebut diatas, maka kepemimpinan harus ada agar suatu organisasi dapat berjalan secara efektif. Bahkan para pegawai yang baik sekalipun perlu mengetahui bagaimana mereka bisa menyumbang kepada tujuan organsasi, sedangkan mereka yang kurang bergairah memerlukan kepemimpinan yang di dasarkan atas motivasi eksternal untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan mereka tetap berjalan dengan tujuan-tujuan orgasniasi. kepemimpinan merupakan hubungan atasan mempengaruhi pihak lain, untuk bekerja sama secara suka rela. Dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pimpinan tersebut.

1. **Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yang bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan. Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengerti suksesnya kepemimpinan, dipusatkan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Ada macam-macam istilah yang digunakan orang untuk menerangkan bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin dalam situasi kemanusiaan.

1. Kepemimpinan situasional
2. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang mengatakan bahwa seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas yang akan mencakup di dalamnya kebutuhan akan kompetensi dan motivasi. Menurut sashi (2012:1) tentang kepemimpinan situasional yaitu :

Model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan situasional memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Thoha (2013:63) didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan;
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Teori kepemimpinan situasional semakin diamati oleh kalangan manajer karena merekomendasikan tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat (Nawawi, 2010:59). Penerapan gaya kepemimpinan secara tepat itu bukan hanya akan memotivasi bawahan tetapi juga membantu bawahan menjadi dewasa.

Sedangkan menurut syaefullah (2012:1) bahwa :

kepemimpinan situasional adalah gaya kepemiminan yang bergantung pada kesiapan para pengikutnya, melakukan interaksi dengannya dan pada tingkat dimana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada sipemimpin. Dengan memerhatikan situasi yang terjadi di perusahaan, pemimpin dapat melakukan strategi-strategi yang baik untuk kemajuan produk maupun perusahaanya.

Inti dari teori kepemimpinan situational 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. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah.

1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui 4 tahap. Tahap pertama, tugas tinggi hubungan rendah. Tahap kedua tugas tinggi hubungan tinggi. Tahap ketiga, tugas rendah hubungan tinggi. Sementara tahap keempat tugas rendah hubungan rendah.

Tahap-tahap hubungan antara pimpinan dan bawahan yang telah dijelaskan di atas menyesuaikan dari tingkat kematangan bawahan yang ada dalam sebuah organisasi. Cara pimpinan menghadapi bawahan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kematangannya. Dari situ maka Teori gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Berikut tabel tentang model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard:

Gambar 2.1

Model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Thoha, 2013:70)

Gaya Pemimpin

G3 G2

Tinggi Hubungn Tinggi Tugas

Rendah Tugas Tinggi Hubungan

PARTISIFASI KONSULTASI

DELEGASI INSTRUKSI

G4 G1

Rendah Hubungan Tinggi Tugas

Rendah Tugas Rendah Hubungan

*Rendah Tinggi*

M4 M3 M2 M1

Mampu dan Mampu tetapi Tidak mampu Tidak mampu

mau tidak mau tetapi mau dan tidak mau

Tinggi

Rendah

Tinggi Tingkat Kematangan Bawahan Rendah

Sumber: Hersey dan Blanchard

Terdapat empat gaya kepemimpinan (G1 sampai G4) yang disesuaikan dengan tahap pengembangan bawahan (M1 sampai M4).

* + 1. Instruksi (G1)

Menurut Pasolong (2013:50) gaya instruksi pemimpin yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tinggkat kematangan yang rendah (M1). Gaya instruksi adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung

Situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru sehingga harus menjalankan peran mengarahkan yang sangat besar dan memerintahkan apa yang harus dilakukan para bawahan. Ini biasanya terjadi pada bawahan baru yang belum mengetahui seperti apa sebuah pekerjaan dilakukan. Pada tahap ini perhatian masih ditujukan untuk mengembangkan kompetensi bawahan yang praktis belum terbangun dengan baik. Atasan juga akan mengembangkan struktur pekerjaan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana pengendalian dilakukan dengan baik. Pada intinya pada situasi seperti ini bawahan hanya mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasan.

Pada tingkat kematangan yang masih rendah (M1) para bawahan memerlukan pengarahan yang jelas dan tegas secara spesifik sehingga tidak terdapat kekaburan dalam pelaksanaan tugas para bawahan yang bersangkutan. Pada tingkat tersebut pimpinan menggunakan gaya orientasi pada tugas. Sikap pemimpin seperti ini merupakan pilihan yang tepat bagi bawahan tidak memiliki kemampuan sehingga membutuhkan pengarahan yang jelas dan spesifik yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pemimpin pada tahap ini akan mengarahkan kepada bawahannya mengenai peraturan serta prosedur kerja yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

1. Konsultasi (G2)

Gaya Konsultasi Pemimpin yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang (Pasolong, 2013:50). Gaya konsultasi menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi (M2), perilaku pemimpin dengan orientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif antara atasan dengan para bawahannya. Perilaku orientasi tugas demikian diperlukan untuk mengganti kurangnya kemampuan kerja para bawahan, sedangkan perilaku yang terwujud dalam hubungan atasan dan bawahan yang intensif diperlukan untuk memperlancar usaha pimpinan, agar menggairahkan para bawahannya untuk melaksanakan apa yang diinginkan bawahannya

Pada tingkat tersebut, pemimpin bersifat mengarahkan. Sikap pemimpin seperti ini terjadi ketika bawahan sudah mulai mempelajari tugasnya, namun pimpinan tetap berorentasi pada tugas. Sikap pemimpin yang mengarahkan pada bawahan namun tetap berorientasi pada tugas karena bawahan belum mampu menerima tanggung jawab terhadap tugas- tugas yang dibebankan kepadanya secara maksimal.

1. Partisifasi (G3)

Gaya Partisifasi Pemimpin paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi. Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah (Roen, 2013:4). Pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut (M3). Masalah- masalah psikologis dapat timbul dan hanya dapat dipecahkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung tugas para bawahan, tugas rendah-hubungan tinggi. Dengan demikian berarti tidak terlalu banyak memberikan pengarahan yang ditonjolkan adalah gaya partisipatif.

Pada tingkat ini pemimpin mengawasi serta mengontrol bawahan. Sikap pemimpin seperti itu ketika kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat. Bawahan secara aktif sudah mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu memperhatikan bawahannya secara ketat namun akan terus mendukung serta memperhatikan bawahan agar dapat melaksanakan tugas serta bertanggungjawab pada tugas yang dibebankan kepadanya.

Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

1. Delegasi (G4)

Gaya Delegasi Pemimpin hanya memantau pelaksanaan tugas dan operasional organisasi, sedangkan pelaksanaan dan penyelesaian tugas didelegasikan kepada anggota yang ditunjuk (syaefullah, 2012:2). Gaya ini diterapkan kepada bawahan pada tingkat kematangan yang sudah tinggi (M4). Seorang pimpinan tidak perlu lagi berbuat banyak karena para bawahan nya sudah mampu dan rela memikul tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka terselenggara dengan tingkat efesiensi, efektivitas dan produktivitas yang sesuai dengan harapan pimpinan yang bersangkutan.

Pada situasi ini bahawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan. Akibatnya para pemimpin dalam situasi ini memiliki fokus terhadap pekerjaan dan hubungan kerja yang rendah dengan bawahannya. Para bawahan dalam situasi ini memerlukan dukungan yang kecil dari para pemimpin karena mereka dapat mengerjakan pekerjaan secara mandiri.

Pemimpin memberi tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan. Sikap pemimpin seperti ini dikarenakan bawahan sudah tidak memerlukan serta mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan. Para bawahan sudah mampu berinisiatif serta berani mengambil keputusan, dengan begitu pemimpin dapat mendelegasikan pengambilan keputusan serta tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin menunjukkan perilaku tugas rendah dan hubungan yang rendah.

Dalam gaya kepemimpinan situasional ini pemimpin menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi organisasi. Semacam daur hidup sejalan dengan perkembangan dan kematangan. Keempat tahap sikap pimpinan diatas merupakan proses dari intruksi pemimpin dalam mengatasi bawahan yang baru masuk menjadi pegawai. Menurut Hughes (2012:142) :

Terdapat 2 dimensi sikap dalam gaya kepemimpinan situasional, sikap tugas yang didefinisikan sebagai perluasan perintah pemimpin atas tanggung jawab dari individu atau kelompok. dan sikap hubungan atau berapa banyak pemimpin terkait dalam komunikasi dua arah. Sikap hubungan meliputi mendengarkan, mendukung, memfasilitasi, menegaskan, menjelaskan alasan atau tugas penting, dan memberikan semangat.

Kedua dimensi kepemimpinan situasional diatas saling berhubungan satu sama lain. Sikap tugas dalam kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai perintah atau tugas serta tanggung jawab dari tiap bawahan kepada para pemimpinnya. Sementara sikap hubungan merupakan hubungan antar pemimpin dengan bawahannya, komunikasi serta interaksi pemimpin kepada bawahannya.

Pendapat lain oleh Thoha (2013:67) mengatakan dalam kepemimpinan situasional bahwa:

pemimpin memberikan petunjuk atau tujuan kepada pengikut yang berkemampuan dan bermotivasi tinggi, dan bagi pengikut yang tidak memiliki ketrampilan yang tinggi pemimpin akan menghabiskan cukup banyak waktu untuk pengajaran, pengarahan dan pelatihan.

Sebagaimana halnya dengan teori kepemimpinan yang lain, teori kepemimpinan ini pun belum cukup teruji validitasnya di lapangan. teori ini sangat menarik untuk didalami kerena paling sedikit ada tiga alasan yaitu, penggunaannya yang meluas, daya tariknya yang intuitif dan karena tampaknya didukung oleh pengalaman di dunia kenyataan.

Pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada Dua hal yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan antar atasan dan bawahan.

2) Gaya kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan *Laissez-Faire*.

1. Otokratis

Gaya otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Menurut Siagian (1994:24) bahwa :

Pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang sangat egois. Egoisme yang sangat besar akan mendorong memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan.

Terdapat 4 ciri dalam kepemimpinan otokratis oleh Iskandar (2004:32)

(1) Semua determinasi, kebijakan dilakukan oleh pemimpin, (2) Teknik dan langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah mendatang senantiasa tidak pasti, (3) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota, (4) Dominator, cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

Penerapan gaya kepemimpinan otokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin kinerja dapat naik. Kepemimpinan gaya otokratis hanya tepat digunakan jika organisasi sedang menghadapi keadaan darurat, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus ditinggalkan.

1. Demokratis

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinandan bawahan. Terdapat 4 ciri Kepemimpinan gaya demokratis menurut Nawawi (2010:265) antara lain berciri:

(1) Semua kebijaksanaan merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan di bantu oleh pemimpin, (2) Perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasehat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih, (3) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok, (4) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental. Tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

1. *Laissez-Faire*

Gaya *laissez-faire*  adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Dengan demikian menurut Nawawi (2010:43) gaya kepemimpinanya dapat dicirikan dengan:

(1) Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partsipasi pemimpin, (2) Macam-macam bahan yang disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan ia tidak turut berpartisipasi bagian dalam diskusi kelompok, (3) Pemimpin tidak berpartispasi sama sekali, (4) Komenter spontan yang tidak frekwen atas aktifitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacuan karena setiap pegawai bekerja menurut selera masing-masing.

3) Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Robert Tannembaun dan Warren Schmidt yang kutip Siagian (1994). Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat 7, yang mana 7 gaya ini masih dalam kerangka otokratis dan demokratis.

Ada dua bidang pengaruh. Pertama, pemimpin menggunakan otoritasnya dalam kepemimpinannya dan kedua, pemimpin menunjukkan gaya demokratis, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

Ketujuh model pembuatan keputusan tersebut (Nawawi, 2012:273) sebagai berikut yaitu:

* 1. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan oleh atasan terlalu banyak. Sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
  2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya. Sehingga persis dengan model pertama. Bawahannya disini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
  3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pernyataan-pernyataan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan. Dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan- pertanyaan. Bahkan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
  4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara, yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
  5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.
  6. Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dengan miodel kelima di atas.
  7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomer satu di atas.

1. Empat sistem manajemen dari likert

Gaya lain yang amat menarik ialah pendapat Rensis Likert. Likert mengembangkan empat sistem manajemennya berdasar suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

* 1. Sistem 1. Dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive- authoritative*.

Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

* 1. Sistem 2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*).

Pemimpin atau manajer dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya kepada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman- hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berhubungan dengan tugas pekerjaannya dengan atasan.

* 1. Sistem 3. Dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif.

Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, serta masih melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Dalam hal ini pemimpin menetapkan 2 pola hubungan komunikasi yakni ke atas dan ke bawah. Pemimpin membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas tetapi keputusan yang mengkhususpada tingkat bawah.

* 1. Sistem 4. Oleh likert sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*partisipative group*).

Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Pemimpin mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab dalam dalam pembuatan keputusan. Dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan diberi kebebasan secara mutlak untuk membicarakan sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya bersama atasannya.

Menurut Likert manajer yang termasuk dalam sistem 4 ini mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin. Menurut Likert bahwa setiap organisasi yang termasuk sistem manajemen 4 ini, adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, dan pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif. (Thoha, 2013:277)

Gaya kepemimpinan Likert mengembangkan suatu ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku pemimpin. Berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lain. Dalam gaya kepemimpinan Likert, pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya partisipative manajemen. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi-bawahan maupun pimpinan-menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung.

1. Gaya manajerial *Grid*

Usaha ini dilakukan oleh Robert R Blake dan Jane S. Mouton yang ditulis oleh Miftah Thoha, 2013. Dalam pendekatan manajerial *Grid* ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi disatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, manajerial *Grid* ini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi danhubungan kerja dengan manusianya.

Menurut Blake dan Mouton ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam manajerial *Grid* itu antara lain sebagai berikut (Thoha, 2013:269) :

* 1. Manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam *Grid* ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
  2. Manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirka dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer dalam *Grid* ini dinamakan “manajer tim” yang riel. Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan- kebutuhan orang-orang secara individu.
  3. Pada *Grid* ini gaya kepemimpinan dari manajer adalah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang- orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikiran terhadap produksi rendah. Ini disebut dengan pemimpin klub (the country club management),manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rilek, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana yang seperti ini tidak ada satu pun orang yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
  4. Pada *Grid* ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efesiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang ynag bekerja dalam organisasi. Lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih menonjol otokratisnya.
  5. Manajer yang ke lima ini adalah berada ditengah-tengah antara keempat gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas. Manajer dalam *Grid* ini mempunyai pemikiran yang medium, baik pada produksi maupun orang-orang. Dia berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi ynag dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai. Dia tidak menciptakan target yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang bekerja lebih baik.

Manajerial *Grid* di sini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukan ditekankan pada berapa banyak produksi yang harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Dalam hal ini ia harus mengetahui kuallitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil.

Masing-masing dari tipe pemimpin di atas mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang membedakan dari tipe satu ketipe yang lainnya. Untuk membedakan dan menganalisis dari karakter-karakter tersebut, ialah dengan melakukan kategorisasi dari berbagai karakter tersebut berdasarkan:

a) Persepsi seorang pemimpin tentang perannya selaku pimpinan

b) Nilai-nilai yang di anut

c) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi

d) Perilaku dalam memimpin

e) Gaya kepemimpinan yang dominan

Meskipun terdapat bermacam-macam tipe dalam kepemimpinan, tidak berarti masing-masing bersifat ekslusif, artinya pemimpin dengan tipe yang sama juga tidak memiliki tipe lainnya. Melainkan penyebutan tipe-tipe tersebut tergantung pada situasi yang dihadapi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang menerapkan tipe demokratis, pada situasi-situasi tertentu menerapkan kepemimpinan yang otoriter.Karena kepemimpinan efektif adalah ketika melihat situasi dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin tidak hanya memiliki satu gaya dalam kepemimpinannya karena pemimpin yang efektif adalah tahu situasi bagaimana dia harus menggunakan gaya kepemimpinannya. Ada saatnya pemimpin menggunakan gaya otokratif dalam pengambilan keputusan, juga ada kalanya menggunakan gaya demokratis, ataupun yang lainnya untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

1. **Tugas dan fungsi Kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)**

Sanggar Kegiatan Belajar merupakan satuan Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal (PAUDNI) pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal di wilayah Kota Administrasi/Kabupaten Administrasi. Sanggar Kegiatan Belajar dipimpin oleh Penanggung Jawab yang berasal dari Pamong Belajar yang diberi tugas tambahan sebagai Penanggung Jawab SKB yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Pusat dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Penanggung Jawab SKB dibantu tenaga administrasi. Sanggar Kegiatan Belajar mampunyai tugas menyelenggarakan teknis pembelajaran, pelatihan dan pembimbingan dalam rangka pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pengkajian dan pengembangan model program Pendidikan Nonformal dan Informal. Susunan Organisasi Sanggar Kegiatan Belajar terdiri dari :

* + - 1. Kepala
      2. Pelaksana Tata Usaha
      3. Kelompok Jabatan Fungsional

Memperhatikan susunan organisasi tersebut diatas, pelaksanaan tugas saggar kegiatan belajar (SKB) dipimpin oleh seorang kepala. Kepala SKB adalah seseorang yang diangkat dalam jabatan struktural yang mempunyai kewenangan terhadap penyelenggaraan kegiatan sesuai tugas dan fungsi SKB. Secara administratif Kepala SKB bertanggung jawab terhadap kepala Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten dan secara teknis bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal (PAUDNI).

Kepala Sanggar Kegiatan Belajar mempunyai tugas tugas pokok Memimpin Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) melakukan pembuatan percontohan dan pengendalian mutu pelaksanaan program Pendidikan luar sekolah dan pemuda berdasarkan kebijakan teknis yang telah ditetapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten sesuai peraturan dan perundang-undangan. Sedangkan fungsi kepemimpinan Sanggar Kegiatan Belajar yaitu :

1. Membangkitkan dan menumbuhkan kemauan dan kemampuan belajar masyarakat dalam rangka menciptakan masyarakat gemar belajar;
2. Memberikan motivasi dan membina masyarakat agar mau dan mampu menjadi tenaga pendidik, tutor, fasilitator pembina pelatih dan instruktur dalam rangka kegiatan pendidikan luar sekolah dan pemuda;
3. Memberikan informasi dan kegiatan pendidikan luar sekolah dan pemuda;
4. Melaksanakan pembuatan percontohan program pendidikan luar sekolah dan pemuda;
5. Melaksanakan pengendalian mutu dan pendidikan luar sekolah dan pemuda;
6. melaksanaan pengadaan sarana belajar muatan lokal pendidikan luar sekolah dan pemuda;
7. melaksanakan penggandaan sarana fasilitas belajar pendidikan luar sekolah dan pemuda;
8. melaksanakan pengintegrasian dan penyinkronisasian kegiatan-kegiatan sektoral di bidang pendidikan luar sekolah dan pemuda;
9. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga pelaksana pendidikan luar sekolah dan pemuda;
10. memantau dan mengevaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tutor, fasilitator, pembina, pelatih, dan instruktur dalam kegiatan pendidikan luar sekolah dan pemuda;
11. Melaksanakan kegiatan ketatausahaan sanggar kegiatan Belajar;

Untuk melaksanakan fungsi sebagaimana yang dimaksud diatas maka kepala UPTD SKB mempunyai kewenangan sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan program-program pendidikan luar sekolah, dan pemuda.
2. Penyelenggaraan pelatihan, tutor, fasilitator, Pembina, pelatih, dan instruktur dalam kegiatan pendidikan luar sekolah, dan pemuda.
3. Penyelenggaraan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tutor, fasilitator, Pembina, pelatih, dan instruktur dalam kegiatan pendidikan luar sekolah, dan pemuda.
4. **KERANGKA PIKIR**

Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabuapaten Mamasa

Gaya Kepemimpinan Situasional

* Istruksi
* Konsultasi
* Partisipasi
* Delegasi

Gaya Kepemimpinan kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Mamasa

Kerangka berfikir di atas menjelaskan, Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Mamasa yang akan menjadi lokasi penelitian ini. Fokus penelitian adalah Kepemimpinan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Mamasa, dimana informan utamanya adalah Kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Mamasa. Berbagai macam teori telah peneliti paparkan pada penelitian ini, namun teori yang dipakai Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Mamasa dalam kepemimpinannya adalah teori situasional (akan dijelaskan di analisis data).