

KULIAH 2

BEDA MANAJER/MANAJEMEN DENGAN *LEADER*/KEPEMIMPINAN DAN PENDEKATAN KEKUASAAN

A. Beda Manajer/Manajemen dengan *Leader/Leadership*

Perdebatan apakah manajemen sama dengan kepemimpinan, *leader* sama dengan *manager*? Jawabnya adalah sebagai berikut.

1. Manajemen Berbeda dengan Kepemimpinan

Manajemen berbeda dengan kepemimpinan menurut Drucker (1967), Benis (1989), Sallis, 2008: 46), Gilbert (2008), Amstrong (2009: 9), Sharma (2009:3), Chence (2009), (Gill, 2009: xv), Kowalski (2010: 23), dan Bass (2010).

2. Manajemen Bagian dari Kepemimpinan

Manajemen bagian dari kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard (1998: 79), Stogdill (1974).

3. Kepemimpinan Bagian dari Manajemen

Menurut Likert (1967), Law & Glover (2000), Stoner & Freedman (2000), Tomlinson (2004) & Colin (2007), Dressler (2003), Cascio (2003), Lunenberg & Irby (2006); Gibson et al. (2009).

4. Manajemen dan Kepemimpinan Tumpang Tindih

Menurut Follet (1924); Sharma (2009: 2); Hanson (2003); Sergiovanni, et al. (2009); Bush & Coleman; Law & Clover (2017); Hughes et al. (2002: 11); Mintzberg (2004); Bush (2011:3); Harris (2014: 38); Northouse (2018: 15).

Bush (2008) berpendapat bahwa mula-mula muncul *administrasi pendidikan*, kemudian berubah menjadi *manajemen pendidikan*, dan terakhir berubah menjadi

kepemimpinan pendidikan. Adanya perubahan tersebut mengisyaratkan bahwa ketiganya istilah tersebut berbeda.

Beda manajer dengan *Leader* seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Beda Manajer dengan *Leader*

Manajer/Manajemen	Leader/Kepemimpinan
<i>Doing things right</i> (bekerja dengan baik) (efisiensi)	<i>Doing the right things</i> (bekerja yang baik) (keefektifan)
Fokus pada taktis dan sistem	Fokus pada strategis dan orang
Bertanya bagaimana? Kapan?	Bertanya apa? Mengapa?
Mencapai tujuan	Menciptakan visi
Jangka pendek	Jangka Panjang
Standar	Orang
Memerintah/otoriter	Membolehkan/demokratis
Status quo	Perubahan
Sukses dari pemeliharaan	Sukses dari perubahan
Meniru	Asli (orisinil)
Administrasi	Inovasi
Pengawasan yang ketat	Kepercayaan/persuasi
Standar	Kebijakan
Konsistensi	Keluwesan
Risiko dihindari	Risiko sebagai peluang
Kompromi	Tantangan
Keputusan transaksional	Keputusan transformasional
Keputusan analisis	Keputusan intuitif
Motivasi untuk mencapai standar	Menghasilkan perubahan atau dinamis
Memaksa pengikut untuk mematuhi	Menginspirasi pengikut untuk berubah
Berpikir sistematis	Berpikir filosofis
Struktur organisasi	Kultur organisasi
Terikat sistem	Mencoba di luar sistem
Posisi ditugaskan orang lain (atasan)	Posisi diambil melalui inisiatif sendiri
Tidak dapat menjadi <i>leader</i>	Dapat menjadi manajer
Melakukan yang harus dilakukan	Melakukan yang diinginkan
Kekuasaan pada jabatan	Kekuasaan pada pribadi
Mencapai standar kinerja	Bekerja untuk keunggulan
Bekerja untuk ketaatan	Berpikir <i>radically</i>
Minta dilayani	Melayani pengikut
Menghasilkan keteraturan dan konsistensi atau <i>status quo</i> .	Menghasilkan perubahan yang dinamis
Menciptakan dan memelihara struktur organisasi	Menciptakan dan memelihara budaya organisasi
Jalur-pengikut	Jalur-penemuan
Memantau, mensupervisi, dan mengevaluasi karyawan	Memotivasi dan menginspirasi karyawan
Memfokuskan pada masalah perencanaan yang kompleks dan penganggaran untuk mencapai tujuan; penganggaran dengan tujuan memperoleh hasil; membelanjakan uang; mengalokasikan, dan membuat jadwal	Memfokuskan arah perubahan dengan mengembangkan visi dan strategi, melakukan perubahan yang diperlukan untuk mewujudkan visi
Mengorganisasikan dan mengangkat karyawan, menempatkan orang pada struktur itu, membuat sistem,.	Mengarahkan orang melalui komunikasi agar memahami visi, misi, dan tujuan; meningkatkan komitmen untuk mencapainya; dan membangun kerja tim.
Melaksanakan hukum, kebijakan, peraturan, dan prosedur kerja.	Merekomendasikan kebijakan, peraturan, dan prosedur kerja.
Mengawasi dan menyelesaikan masalah secara kreatif, melakukan pemeliharaan, dan perbaikan; dan meningkatkan insentif.	Memotivasi dan menginspirasi, memberdayakan karyawan, dan memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Menggunakan kejadian nyata sebagai panduan Menjamin terwujudnya rencana dengan kontrol dan penyelesaian masalah secara formal dan nonformal Mengalokasikan dan mengontrol sumber daya Diajari oleh organisasi Mempengaruhi dengan posisi, ganjaran, dan sanksi Menerapkan hukum, kebijakan, dan aturan. Menghindari konflik Memiliki tiga level: <i>low, middle, top</i>. Memiliki enam model: 1. Manajemen Formal 2. Manajemen Kolegial 3. Manajemen Politik 4. Manajemen Subjektif 5. <i>Ambiguity</i> 6. Kultural	Menggunakan nilai sebagai panduan Memotivasi dan menginspirasi pegawai, memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti berprestasi, rasa memiliki, pengakuan dan harga diri Menambah sumber daya sesuai kebutuhan mendatang Mengajari berorganisasi Mempengaruhi dengan keahlian dan hubungan baik Merekomendasikan kebijakan dan aturan baru. Mengelola konflik untuk melakukan perubahan Memiliki lima level: <i>emergent, establish, entry, advance, consultant</i>. Memiliki lima level: individu yang memiliki kemampuan tinggi, manajer tim, manajer kompeten, pemimpin efektif, eksekutif. Memiliki 10 model: Kepemimpinan Manajerial (otoriter) Kepemimpinan Partisipatif (Demokratis) Kepemimpinan <i>Distributed</i> Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan Transaksional Kepemimpinan Postmodern. Kepemimpinan Kontingensi Kepemimpinan Moral Kepemimpinan Instruksional
--	--

Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan dirinya sebagai *leader* dan manajer.

Teori kepemimpinan berkenaan dengan epistemologi kepemimpinan yang menjawab pertanyaan bagaimana memimpin agar sukses? Menurut Ulrich ada lima pertanyaan yang harus dijawab untuk menjadi pemimpin yang sukses yaitu:

What to know?

How to be?

What to do?

What to know dijawab dengan mempelajari materi kuliah ini ada 15 Bab (lihat RPP). *How to be* menjadi pemimpin yang penuh perhatian terhadap nilai dan motif antara lain integritas, ambisi, peduli dengan orang lain, setia, dan percaya diri. *What to do* yaitu pemimpin melakukan tindakan nyata.

B. Pendekatan Kekuasaan

Istilah kekuasaan (*power*), kewenangan (*authority*), dan pengaruh (*influence*) adalah tiga istilah yang sering membingungkan. Kekuasaan adalah gambaran kapasitas mutlak seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain berdasarkan target dan waktu yang tersedia. Kewenangan adalah hak prerogatif seseorang dalam membuat keputusan. Pengaruh adalah esensi kepemimpinan. Pengaruh adalah peristiwa yang dapat terjadi pada waktu yang bersamaan yang melibatkan motif dan persepsi target orang yang dikenai tindakan.

Setiap pemimpin hanya dapat menjalankannya kepemimpinan jika memiliki kekuasaan. Kekuasaan merupakan bagian dari proses mempengaruhi orang. Pengaruh dan kekuasaan berhubungan bersifat timbal balik. Seseorang berpengaruh karena memiliki kekuasaan. Sebaliknya, seseorang berkuasa karena memiliki pengaruh. Pengaruh dan kekuasaan diperlukan untuk menjalankan kepemimpinan. Tanpa pengaruh, tidak ada kepemimpinan karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melalui sumber kekuasaannya.

Secara filosofis, setiap manusia pada hakikatnya ingin bersahabat, berkuasa, berprestasi (Herzberg, Maslow, Alderfer, dan McClelland). Manusia ambisi berkuasa karena: memenuhi kebutuhan McClelland; memenuhi level empat Maslow yaitu kebutuhan ingin dihargai atau dihormati; berpengaruh; ditakuti; disegani; mendapatkan fasilitas; dan menambah kekayaan. Ciri-ciri orang ingin berkuasa cenderung:

- (1) menentukan arah kegiatan organisasi;
- (2) aktif peka terhadap pengaruh antar pribadi, dan kelompok;
- (3) mengutamakan prestasi dan prestise;

(4) mengutamakan tugas kerja daripada hubungan pribadi;

(5) suka memerintah dan mengancam dengan sanksi.

Sumber kekuasaan menurut hasil penelitian French & Raven (1959) meliputi:

(1) referen,

(2) ahli,

(3) legitimasi,

4) hadiah, dan

(5) kursif.

Kotter (1990) membagi kekuasaan atas dua tipe seperti tabel berikut.

Tabel 2.2 Tipe Kekuasaan

Kekuasaan Posisi	Kekuasaan Personal
Legitimasi	Referen
Hadiah	Ahli
Kursif	

Selanjutnya berkembang menjadi 11 sumber kekuasaan yaitu:

(1)) referen atau *charisma power, personal power*,

(2) ahli, (3) legitimasi atau *position power*,

(4) hadiah atau ganjaran atau *resource power*,

(5) kursif,

(6) koneksi,

(7) informasi,

(8) media sosial,

9) oligarki,

(10) wilayah, dan

(11) lingkungan.

Kekuasaan referen adalah seseorang berkuasa karena memiliki karisma atau kewibawaan. Contoh: para pemimpin kharismatik seperti pemuka agama, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dan pendidik. Kekuasaan ahli adalah seseorang berkuasa karena memiliki keahlian atau kompetensi tertentu. Contoh: para profesional memiliki kekuasaan membuat keputusan seperti: guru, dosen, hakim, dokter, pengawas, dan lain-lain. Kekuasaan legitimasi adalah seseorang berkuasa karena diangkat berdasarkan surat keputusan oleh otoritas di atasnya. Contoh: para pejabat berkuasa karena memiliki Surat Keputusan yang sah berdasarkan peraturan yang berlaku. Kekuasaan hadiah adalah seseorang berkuasa karena mampu memberikan hadiah uang atau barang atau fasilitas. Contoh: orang kaya membagikan sebagian kekayaannya; pemilik modal menguasai pegawai yang dibayarnya; atasan memberikan hadiah bagi pengikut yang berprestasi tinggi. Kekuasaan kursif adalah seseorang berkuasa karena menggunakan paksaan terhadap orang lain dengan ancaman fisik dan psikologis. Misalnya, pemimpin yang otoriter (memaksakan kehendak dan tidak boleh dibantah), preman mengancam orang lain dengan ancaman fisik dan/atau ucapan-ucapan mengancam; atasan mengancam memecat pengikutnya.

Kekuasaan koneksi adalah seseorang berkuasa karena memiliki hubungan dengan “orang kuat” yang mendukung di belakangnya (*backing*). Contohnya: keluarga pejabat penting, anggota partai terkenal, dan anggota organisasi yang berwibawa. Kekuasaan informasi adalah seseorang berkuasa karena memiliki dan menguasai informasi. Contoh: para pemimpin semakin berkuasa karena ia lebih banyak memiliki informasi daripada pengikutnya; jika ingin berkuasa, kuasailah informasi. Kekuasaan media sosial adalah seseorang berkuasa karena menguasai media social. Contoh seseorang berkuasa karena menguasai televisi, surat kabar, dan

sebagainya. Kekuasaan oligarki adalah seseorang berkuasa karena termasuk dalam kelompok atau klik yang sedang berkuasa. Contoh kelompok yang mengutamakan kepentingan kelompoknya daripada kelompok lainnya. Kekuasaan wilayah adalah seseorang berkuasa karena memiliki tempat yang dikuasainya. Contoh: para kepala daerah, pemilik tanah, tempat parkir di perkotaan, dan lain-lain. Kekuasaan lingkungan seseorang berkuasa karena memiliki kemampuan mengubah lingkungan terutama lingkungan kerja. Contoh: kepala sekolah mewujudkan lingkungan belajar yang mendukung proses belajar siswa melalui fasilitas yang membetahkan siswa sehingga lingkungan secara tidak langsung mampu meningkatkan motivasi belajar siswa

Kekuasaan yang absolut atau mutlak cenderung membuat penguasa korup karena tidak ada kontrol dari pihak lain. Jika ingin mengetahui watak asli seseorang barilah dia kekuasaan atau lihatlah ketika seseorang sedang berkuasa atau menjadi pemimpin yang sedang berkuasa.

Orang yang mabuk kekuasaan membuat ia terjebak dalam kelupaan. Lupa dengan diri sendiri, lupa dengan orang yang pernah berjasa, lupa keluarga, lupa teman, lupa lawan. Kekuasaan dapat membuat teman dapat menjadi lawan, lawan dapat menjadi teman dan bahkan kadang-kadang menghalalkan segala cara agar dapat berkuasa dan mempertahankan kekuasaannya. Dengan kekuasaan, seseorang dapat meningkatkan sumber-sumber kekuasaan seperti yang diuraikan di atas.

Hersey & Blanchard (1995) menyatakan bahwa tampaknya ada hubungan yang jelas antara tingkat kematangan pengikut dengan sumber kekuasaan yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai

kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Dengan demikian, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin. Ketika orang-orang bergerak dari tingkat kematangan rendah menuju ke tingkat yang lebih tinggi maka kekuasaan juga meningkat dari yang terendah menuju yang tertinggi dengan urutan paksaan, koneksi, ganjaran, legitimasi, referensi, informasi, dan keahlian. Kekuasaan dan perilaku pengaruh berbeda tetapi berhubungan terhadap dampak pengaruh. *Tingkat kematangan, kekuasaan, dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan.*

Berikut ini disajikan panduan untuk menggunakan sumber kekuasaan.

Tabel 2.3 Panduan Menggunakan Kekuasaan Legitimasi

Berlaku sopan, mintalah permohonan yang jelas kepada pengikut. Menjelaskan alasan meminta permohonan. Jangan bertindak melampaui kewenangan. Jelaskan otoritas berdasarkan aturan yang berlaku dengan wajar. Ikuti prosedur aturan yang berlaku. Tindaklanjuti pemenuhan permohonan yang telah teruji (terbukti), dan Meminta dengan tegas pemenuhan itu selanjutnya.

(Yukl, 2013: 198)

Tabel 2.4 Panduan Menggunakan Kekuasaan Paksaan

Jelaskan peraturan yang berlaku sehingga pengikut memahami sepenuhnya dan hukuman yang akan diberlakukan. Tanggapi pelanggaran sewajarnya. Temukan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan sebelum menjatuhkan hukuman Beri peringatan lisan, dan tertulis sesuai aturan yang berlaku (biasanya tiga kali) sebelum membuat keputusan final. Hindari ancaman yang tiba-tiba. Tetap tenang dan hindari diri tampak benci kepada yang bersalah. Membujuk agar yang bersangkutan tidak mengulangi perbuatan melanggar hukum lagi saat peringatan lisan. Ajak yang bersangkutan untuk mengatasi pelanggaran aturan. Pelihara hukuman yang mendidik dan terpercaya. Gunakan hukuman secara adil. Pada semua pengikut.

(Yukl, 2013: 200)

Tabel 2.5 Panduan Menggunakan Kekuasaan Ahli

Jelaskan alasan saran atau permohonan penting untuk dilaksanakan.
 Yakinkan bahwa usulan itu akan membawa kesuksesan.
 Jangan tergesa-gesa, berhati-hati, dan hindari pernyataan yang tidak konsisten.
 Jangan berbohong atau tidak memahami data.
 Dengarkan sebaik-baiknya pernyataan atau pertanyaan orang yang diberi saran.
 Bertindaklah dengan percaya diri dan tegas dalam keadaan krisis.

(Yukl, 2013: 200)

Tabel 2.6 Panduan Menggunakan Kekuasaan Referen

Tunjukkan rasa hormat.
 Beri bantuan sewajarnya.
 Beri secara ikhlas, hindari mendapat imbalan.
 Pelihara janji dan komitmen.
 Buatlah berkorban diri untuk mendapat manfaat lainnya.
 Pimpin menjadi teladan dengan menggunakan model peran.
 Jelaskan pentingnya permintaan personal.

(Yukl, 2013: 201).

Kekuatan pendekatan kekuasaan adalah:

- (1) penguasa yang belum berkuasa tetapi telah memiliki sumber kekuasaan dapat mendukung kesuksesan pemimpin yang bersangkutan;
- (2) penguasa semakin berpeluang menambah sumber kekuasaan lainnya misalnya orang kaya yang menjadi penguasa dapat membuat dirinya semakin kaya; dan
- (3) menguntungkan bagi penguasa yang mendapat warisan sumber kekuasaan.

Kelemahan pendekatan kekuasaan adalah:

- (1) semakin lama orang berkuasa cenderung otoriter walau pun otoriter tidak selamanya jelek;
- (2) dapat menimbulkan kolusi, korupsi, dan nepotisme; dan
- (3) dapat menimbulkan penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*).

E. Soal

1. Mengapa manajemen dan kepemimpinan diperdebatkan sampai sekarang?
2. Anda berpihak yang mana, mengapa?

3. Mengapa manajer tidak dapat menjadi *leader* tetapi *leader* dapat menjadi manajer?
4. Mengapa orang ingin berkuasa?
5. Mengapa penguasa yang lama berkuasa cenderung otoriter?
6. Mengapa penguasa cenderung menyalahgunakan kekuasaannya?
7. Kepemimpinan karismatik disegani. Apa beda disegani dengan dihormati?
8. Bagaimana pemimpin mengatasi orang sulit (*trouble maker*)?
9. Berikan contoh pemimpin yang merasa pandai, bukan pandai merasakan!
10. Bagaimana mengembangkan pendekatan kekuasaan?

Visit the Study Site at www.sagepub.com/northouse6e for web quizzes, leadership questionnaires, and media link represented by the icons