

KULIAH 1 PENDAHULUAN

A. Filosofis

Setiap manusia adalah pemimpin minimal memimpin dirinya sendiri. Oleh sebab itu, kepemimpinan adalah urusan setiap orang. Setiap pemimpin diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Setiap pemimpin diminta pertanggungjawabannya kepada atasan yang mengangkatnya. Sebagai contoh: kepala sekolah bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan. Pemimpin yang lebih rendah posisinya bertanggung jawab kepada pemimpin yang lebih tinggi posisinya. ***Jika Anda ingin sukses, maka Anda harus memiliki keterampilan kepemimpinan*** karena Anda harus mampu bersaing di abad 21 dengan memiliki *21st Century Skill* yaitu:

- (1) *leadership*,
- (2) *digital literacy*,
- (3) *communication*,
- (4) *emotional intelligence*,
- (5) *entrepreneurship*,
- (6) *global citizenship*,
- (7) *problem solving*, dan
- (8) *team-working* (Person-Learning Curve Report, 2014).

Sejalan dengan temuan penelitian Person-Learning Curve Report tersebut, *World Economic Forum, Future of Job Report 2018* menyatakan bahwa salah satu keterampilan 2022 yang perlu dikembangkan adalah kepemimpinan.

B. Definisi Pemimpin, Pimpinan, dan Kepemimpinan

1. Pemimpin

Pemimpin adalah orang yang memimpin. Pemimpin menginspirasi pengikutnya agar komitmen kepada sekolah. Pemimpin harus komitmen kepada visi, misi, dan tujuan sekolah dengan menggunakan *teknik kepemimpinan*:

- (1) memfokuskan pada visi;
- (2) membantu warga sekolah memahami dan cara melakukan misi dan mencapai tujuan sekolah;
- (3) melakukan komunikasi efektif;
- (4) memberdayakan pengikut sesuai keahliannya; dan
- (5) melatih dan membimbing guru dan tenaga kependidikan (Goetsch & Davis, 2014).

Teknik kepemimpinan di atas, mendukung *ten commandements of success* Schwab sebagai pemimpin legendaris *Carnegie Steel Company* seratus tahun yang lalu yaitu:

- (1) kerja: ikhlas, jelas, keras, cerdas, lugas, tangkas, lekas, tuntas, dan puas (9as).
- (2) belajar keras,
- (3) berinisiatif,
- (4) mencintai pekerjaan,
- (5) jelas hal yang disampaikan (komunikatif),
- (6) semangat sukses,
- (7) kepribadian mengharumkan institusi,
- (8) saling membantu,

9) demokratis, dan

(10) melakukan yang terbaik (Manning & Curtis, 2003).

Seseorang pemimpin dipilih karena ia dipercaya dan memiliki kelebihan tertentu di kelompoknya. Pemimpin dipilih karena dipercaya. Inti kepemimpinan adalah kepercayaan. Orang sulit mempercayai kata atau janji dari pemimpin yang tidak dipercaya. Inti dari kepercayaan adalah kejujuran.

Pada Gambar 1.1 tampak bahwa administrasi berkembang menjadi manajemen dan manajemen berkembang menjadi kepemimpinan. Untuk membangun kepercayaan, pemimpin harus:

- (1) jujur (tidak bohong),
- (2) terbuka pada setiap orang,
- (3) adil,
- (4) konsisten,
- (5) tepati janji,
- (6) mempertimbangkan pendapat dan perasaan orang lain,
- (7) tanggung jawab,
- (9) menjadi pendengar yang baik,
- 10) peduli, dan
- (11) pelihara kepercayaan.

Ada tiga paham atau aliran kepemimpinan.

Pertama: Orang yang dipilih sebagai pemimpin karena memiliki sifat pemimpin sejak lahir. Mottonya *leader are born not built*. Kepemimpinan sifat disebut ***natural leader***. Aliran ini menganut nativisme.

Kedua: Orang menjadi pemimpin karena dilatih atau dididik. Mottonya adalah *leader are built not born*. Aliran ini menganut empirisme.

Ketiga: Orang menjadi pemimpin karena dilahirkan dan dilatih. Mottonya adalah *leader are born and built*. Airan ini menganut konvergensi.

Pemimpin membutuhkan ***pengikut (bawahan)***. Tanpa pengikut tidak ada pemimpin kelompok. Sebaliknya, pengikut membutuhkan pemimpin karena tanpa pemimpin, kelompok dapat menjadi tidak kompak. Oleh sebab itu, begitu kelompok dibentuk, segera memilih pemimpin. Pemimpin dan pengikut berinteraksi melalui komunikasi dalam menyelesaikan tugas dan hubungan manusia.

Pemimpin dan pengikut harus memahami posisinya masing-masing. Sebagai atasan harus memperhatikan pengikutnya dengan cara jadilah pemimpin yang pandai merasakan bukan merasa pandai. Jadilah pemimpin yang pandai mensejahterakan bukan menyengsarakan pengikutnya. Sebaliknya, sebagai pengikut wajib patuh kepada pemimpinnya selama pemimpin tidak melanggar aturan yang berlaku dan agama. ***Pemimpin bersifat formal dan nonformal***. Pemimpin formal ialah pemimpin yang diangkat dengan Surat Keputusan (SK). Sebaliknya disebut pemimpin nonformal. Kepemimpin formal disebut juga ***assigned leadership***. Sebaliknya, disebut ***emergent leadership***. ***Pimpinan*** adalah posisi atau jabatan, orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi. Pimpinan sekolah disebut Kepala sekolah, *principal*, *head master* atau *head teacher*.

Stogdill (1974) mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

- (1) titik fokus proses kelompok,
- (2) kepribadian dan pengaruhnya,
- (3) seni agar bujukan dipenuhi,

- (4) latihan mempengaruhi,
- (5) *tindakan*,
- (6) bentuk membujuk,
- (7) kekuatan hubungan,
- (8) instrumen mencapai tujuan,
- (9) suatu pengaruh interaksi,
- (10) suatu perbedaan peran, dan
- (11) inisiasi struktur.

Definisi kepemimpinan menurut Stogdill tersebut merupakan definisi kepemimpinan yang paling komprehensif. Kepemimpinan adalah *tindakan* mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan (Bush, 2008 & 2010).

Sharma (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah:

- (1) *Tindakan* mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
- (2) mempengaruhi masyarakat, pengikut, institusi, dan siswa;
- (3) membimbing mewujudkan visi dan sebagainya; dan
- (4) membujuk pengikut untuk menyampaikan minatnya.

Kepemimpin berbasis tindakan adalah *interaksi antar tugas, tim, dan individu*.

Yukl (2013) mendefinisikan kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili definisi kepemimpinan selama seperempat abad adalah sebagai berikut.

- (1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama

- (2) Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- (3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- (4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- (5) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- (6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- (7) Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Northouse (2018: 5) menyatakan kepemimpinan adalah proses yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Evolusi definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1920 : Kepemimpinan adalah mempengaruhi pengikut agar taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama.

1900-1929: Lebih menekankan pada control dan setralisasi kekuasaan.

1930-an: Memandang kepemimpinan sebagai mempengaruhi daripada mendominasi.

1940-an: Mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku individu melibatkan secara langsung kegiatan kelompok.

1950-an: Kepemimpinan adalah pemimpin yang bertindak di dalam kelompok.

1960-an: Kepemimpinan adalah perilaku mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan bersama.

1970-an: Definisi kepemimpinan Burns (1991) adalah konsep terpenting kepemimpinan yaitu timbal balik proses menggerakkan orang dengan motif, nilai, ekonomi, politik, dan sumber daya lain dalam konteks kompetisi dan konflik sehingga tujuan tercapai secara saling tergantung dan tumpang tindih dilakukan pemimpin dan bawahannya.

1980-an: Kepemimpinan didefinisikan sebagai:

- (1) melakukan seperti yang diharapkan pemimpin;
- (2) pengaruh;
- (3) traits; dan
- (4) transformasi.

2000-kini : Perdebatan kepemimpinan dan manajemen berlangsung terus hingga kini.

Trait versus Proses Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan orang sesuai sudut pandang masing-masing dan tidak satupun memuaskan semua orang. Definisi kepemimpinan secara garis besar dapat dipandang dari sudut ***trait dan proses***.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ***kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kepemimpinan pendidikan*** adalah penerapan kepemimpinan di

bidang pendidikan. *kepemimpinan pendidik adalah proses mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan bersama secara efektif dan efisien.*

Berdasarkan definisi tersebut, komponen kepemimpinan dapat dimaknai secara fenomenologis sebagai:

- (1) kepemimpinan sebagai proses,
- (2) kepemimpinan sebagai mempengaruhi,
- (3) kepemimpinan sebagai peristiwa yang terjadi dalam kelompok,
- (4) kepemimpinan sebagai mencapai tujuan bersama,
- (5) kepemimpinan sebagai cara mencapai tujuan yaitu efektif dan efisien.

Efektif = *do the right things* yaitu bekerja yang benar (berupa output).

Efisien = *do things right* yaitu bekerja dengan benar (berupa proses atau prosedur).

Efektif dapat pula berarti tingkat pencapaian tujuan, tingkat kepuasan, dan daya serap anggaran. Efisien berarti penghematan sumber daya organisasi 7M (*Men, Money, Material, Machines, Methods, Marketing, Minutes*).

Yukl (2013: 8) memberikan *hal-hal yang dapat membuat pemimpin mempengaruhi pengikut* adalah:

- (1) interpretasi kejadian internal dan eksternal sekolah;
- (2) memilih tujuan dan strategi yang tepat;
- (3) memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan;
- (4) saling percaya dan berkerja sama dengan pengikut;
- (5) mengorganisasikan dan mengkoordinasikan tugas;
- (6) mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan (Yukl, 2013).

C. Tujuan

Tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah yaitu:

- (1) terwujudnya peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa secara terus-menerus;
- (2) tersedianya visi sekolah dan agen perubahan;
- (3) terkoordinasinya warga sekolah dalam mewujudkan visi;
- (4) terberdayakannya guru secara optimal;
- (5) terbinanya pengembangan karier guru;
- (6) tingginya kinerja sekolah.

D. Manfaat

Manfaat kepemimpinan pendidikan bagi sekolah adalah kepala sekolah:

Manfaat kepemimpinan di sekolah yaitu sebagai sarana untuk:

- (1) menerapkan dan mengembangkan visi melalui analisis SWOT;
- (2) melakukan perubahan terutama meningkatkan mutu sekolah terus-menerus;
- (3) mengembangkan sekolah dan menjadi sekolah efektif;
- (4) mendapatkan kepemimpinan yang efektif;
- (5) memberdayakan guru dan tenaga kependidikan;
- (6) menerapkan dan mengembangkan iklim dan budaya sekolah yang kondusif;
- (7) mendapatkan simbol sekolah yaitu orang pertama yang mewakili sekolah);
- (8) mendemonstrasikan keterampilan, memotivasi, mengelola sumber daya 7M, membuat keputusan, mendelegasikan, berkomunikasi, berkoordinasi, bekerja sama;
- (9) meningkatkan daya saing saing sekolah;

(10) meningkatkan daya saing lulusan (Gorton et al., 2007).

Hence (2009) menambahkan manfaat teori kepemimpinan pendidikan bagi kepala sekolah adalah:

- (1) mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif;
- (2) menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen pengikutnya;
- (3) menguji nilai-nilai personal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan pengikutnya;
- (4) memahami sejumlah peranan kepemimpinan;
- (5) mengenal hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia; dan
- (6) mengenal pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan.

E. Kronologis Teori Kepemimpinan

Urutan teori kepemimpinan seperti tabel berikut.

Tabel 1.1 Kronologis Teori Kepemimpinan

Tahun	Penemu	Penekanan
Teori Era Klasik		
1491 SM	Jethro	Ayah tiri Moses mendesaknya untuk mendelegasikan kewenangan.
400 SM	Socrates	Kepemimpinan adalah seni yang dapat dipelajari
370 SM	Xenophon	Mendiskripsikan keuntungan pembagian tugas
360 SM	Aristotle	Kekuasaan dan fungsi eksekutif tidak dapat disamakan tetapi harus mencerminkan lingkungan budaya
427	Plato	Plato (427-347) dalam bukunya yang berjudul <i>Republic</i> telah membagi tiga gaya kepemimpinan yaitu: (1) <i>filosopher</i>, (2) <i>militer</i>, dan (3) <i>entrepreneur</i>. <i>Kepemimpinan militer mengandung kepemimpinan strategis</i>.
1531	Machiavelli	Tulisan pertamanya, " <i>The Prince</i> " menekankan praktik daripada aksi moral: kekuasaan.
1776	Smith	mengenalkan pembagian tugas dapat meningkatkan produktivitas kerja. Teori pembagian tugas Smith cenderung mencerminkan bagaimana sekolah

		di daerah sebagai organisasi dikembangkan sebaik bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dilibatkan sejak awal tahun pendidikan di Amerika Serikat.
1800	Money	Menerapkan prinsip staf di gereja dan mensosialisasikan pentingnya rencana dan sasaran kepada staf. Small memberikan kontribusinya berupa <i>cameralisme</i> yaitu paham pentingnya menerapkan administrasi pendidikan yang sistematis di universitas. Watt dan Boulton mensosialisasikan pentingnya penelitian pasar, perencanaan produksi, prosedur kerja, standarisasi produk, dan sistem pengawasan.
1810	Owen	Menekankan pentingnya hubungan manusia dalam produksi. Pengurangan jam kerja, larangan mempekerjakan anak, menyediakan perumahan staf, harga promosi, melatih staf, prosedur kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja. Owen disebut Bapak Manajemen Personalia Modern .
1822	Babbage	Profesor Matematika dari Inggris menerapkan proses kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja, orang pertama yang melaksanakan pembagian kerja melalui spesialisasi dan menurunkan biaya operasional. Setiap staf bertanggung jawab atas pekerjaannya. Ia menganjurkan kerja sama yang saling menguntungkan pekerja dengan pengusaha. Penemu mesin hitung mekanis dan mesin analisis yang menjadi dasar komputer modern. Babbage dikenal dengan sebutan Bapak Komputer .
1855	Poor	Memberikan kontribusinya berupa administrasi sebagai sistem, struktur organisasi, komunikasi efektif, dan kepemimpinan manajerial perkeretaapian.
1869	Galton	Mengusulkan pendekatan trait
1911	Taylor	Ba Terkenal dengan bukunya, <i>Motion and Study</i>. Taylor menulis buku <i>Scientific Management</i> sehingga ia disebut Bapak Manajemen Ilmiah. Pada awal abad 19 ini muncul teori organisasi klasik dengan dua perspektif yang berbeda yaitu manajemen ilmiah dan manajemen administratif. Manajemen ilmiah fokus pada pekerjaan. Empat prinsip manajemen klasik Taylor: (1) analisis tugas secara ilmiah; (2) setiap pekerja diseleksi, dilatih, dan diberi tugas yang jelas; (3) kerja sama manajemen; (4) memfungsikan supervisi secara optimal. Fokus Taylor pada <i>time and motion studi</i>, menganggap manusia seperti mesin, fungsi supervisor, upah berdasarkan prestasi kerja, menekankan pada efisiensi. Teori organisasi klasik dikembangkan oleh Taylor (1911) memberikan garis besar prinsip dasar organisasi yaitu: (1) hirarki rantai komando dengan sejumlah tingkatan kewenangan yang menentukan pembagian kerja pegawai agar struktur organisasi bekerja efektif dan efisien; (2) setiap orang dalam struktur organisasi harus ditetapkan tugasnya dengan jelas; (3) aturan berperilaku dan sistem hukuman harus diterapkan agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien; (4) pegawai bekerja harus sesuai dengan keahliannya; dan (5) tugas dan prosedur harus distandarkan. Taylor mengingatkan bahwa manajemen ilmiah berakar dari dunia industri yang menghasilkan barang harus efisien sehingga harga jual lebih murah. Taylor dan pengikutnya beraliran <i>human engineers</i> mengutamakan perhatian pada efisiensi pelaksanaan dalam menghasilkan barang melalui penelitian waktu dan gerak. Aliran organisasi klasik memiliki karakteristik spesialisasi dan pembagian kerja yang dikoordinasi dari atas ke bawah melalui organisasi formal dengan komunikasi sesuai rantai komando. Teori organisasi klasik dikembangkan oleh Taylor (1911) yang terkenal sebagai bapak manajemen ilmiah memberikan garis besar prinsip dasar organisasi yaitu: (1) hirarki rantai komando dengan sejumlah tingkatan kewenangan yang menentukan pembagian kerja pegawai agar struktur organisasi bekerja efektif dan efisien; (2) setiap orang dalam struktur

		organisasi harus ditetapkan tugasnya dengan jelas; (3) aturan berperilaku dan sistem hukuman harus diterapkan agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien; (4) pegawai bekerja harus sesuai dengan keahliannya; dan (5) tugas dan prosedur harus distandarkan. Taylor mengingatkan bahwa manajemen ilmiah berakar dari dunia industri yang menghasilkan barang harus efisien sehingga harga jual lebih murah. Taylor dan pengikutnya beraliran <i>human engineers</i> mengutamakan perhatian pada efisiensi pelaksanaan dalam menghasilkan barang melalui penelitian waktu dan gerak. Aliran organisasi klasik memiliki karakteristik spesialisasi dan pembagian kerja yang dikoordinasi dari atas ke bawah melalui organisasi formal dengan komunikasi sesuai rantai komando. Manajemen pada priode teori organisasi klasik: <i>Planning, Directing, and Organizing</i> (PDO). Kritik terhadap Taylor di antaranya: (1) memperlakukan manusia seperti mesin tidaklah manusia; (2) manusia bekerja seperti mesin sehingga banyak yang sakit dan keluarga berantakkan; (3) lebih menekankan pada struktur dan hasil kerja dengan mengabaikan faktor sosial dan psikologi di tempat kerja. Untuk memperbaiki teori organisasi klasik ini muncullah pendekatan hubungan manusia (<i>human relations approach</i>).
1916	Fayol	Seorang Insinyur pertambangan di Perancis berkontribusi terhadap manajemen administratif dilanjutkan Gullick dan Weber. Manajemen administratif fokus pada cara membuat struktur organisasi. Manajemen diterapkan di bidang pendidikan menghasilkan <i>industrial view school</i> yang menyamakan sekolah dengan industri dengan siswa sebagai bahan mentah kemudian diproses melalui pembelajaran sehingga menghasilkan lulusan yang dibutuhkan masyarakat. Empat belas prinsip manajemen Fayol yaitu: (1) divisi kerja, (2) otoritas, (3) disiplin, (4) kesatuan komando, (5) kesatuan pengarahan, (6) subordinat minat individu, (7) renumerasi, (8) sentralisasi, (9) rentang kendali, (10) perintah, (11) pemerataan, (12) stabilitas personil, (13) inisiatif, dan (14) semangat tim (<i>esprit de corp</i>). Fungsi manajemen: <i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, and Controlling</i> (POCCCC).
1916	Cubberly	Pertama kali membandingkan manajemen sekolah dengan manajemen industri dan bisnis. Teori organisasi klasik selanjutnya mempengaruhi sekolah melalui model <i>factory</i>. Misalnya ada struktur organisasi sekolah dengan satu komando dari atas ke bawah (dari kepala sekolah ke guru), ada pembagian tugas mengajar, dan guru harus mengajar sesuai dengan bidang keahliannya. Teori organisasi klasik memandang manusia sebagai bagian dari mesin atau teknologi organisasi. Kebutuhan dan perasaan manusia diabaikan dalam organisasi.
1920	Mayo	Menekankan gaya kepemimpinan berorientasi thubungan manusiawi.
Teori Modern		
1922	Weber	Seorang sosiolog Jerman orang pertama yang menemukan konsep birokrasi sehingga ia disebut Bapak Birokrasi. Enam prinsip birokrasi Weber: (1) ada pembagaan tugas sesuai spesialisasi; (2) hubungan bersifat impersonal; (3) hirarkis; (4) dokumen tertulis; (5) keahlian sebagai kriteria utama; dan (6) efisiensi maksimal. Kritik terhadap teori birokrasi Weber: (1) berpikir seragam, (2) rutinitas yang membosankan; (3) tidak reatif dan inovatif; dan (4) tidak memperhitungkan organisasi nonformal. Model tipe ideal birokrasi: impersonal, disain hirarkis, promosi berbasis merit.
1926	Argyris	Menjelaskan pentingnya pengembangan keprofesian dan pelatihan di tempat tugas (<i>in-service</i>). Menekankan pentingnya pengembangan keprofesian dan diklat di tempat tugas. Argyris menerapkan aktualisasi optimal bagi pegawai

		dalam konteks organisasi dan individual untuk meningkatkan produktivitas kerja. Teori
1933	Roethberger & Dickson	Merevisi teori organisasi klasik Fayol melalui penelitian Hawthorne menemukan bahwa produktivitas kerja meningkat karena dipengaruhi faktor manusia-sosial seperti moral, perasaan memiliki, dan manajemen efektif dipengaruhi keterampilan interpersonal seperti pemotivasian, pengarahan, partisipatif, pembuatan keputusan, penerapan komunikasi efektif. Priode ini disebut juga <i>pride behaviorist</i> .
1933	Follet	Memperkenalkan manajemen partisipatori. Kekuasaan organisasi harus bersama-sama daripada menjadi hirarkis. Terkenal dengan kalimatnya, "mendapatkan hasil melalui orang lain."
1937	Urwick & Gullick	Gullick & Urwick, suami isteri, mengembangkan fungsi menjadi <i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting</i> (POSDCoRB). Manajemen diterapkan di bidang pendidikan menghasilkan <i>industrial view school</i> yang menyamakan sekolah dengan industry dengan siswa sebagai bahan mentah kemudian diproses melalui pembelajaran sehingga menghasilkan lulusan yang dibutuhkan masyarakat.
1938	Bernard	Menemukan fungsi eksekutif
1938	Freud	Mengembangkan Kepemimpinan psikodinamik
1938	Murray	Menemukan 10 kebutuhan manusia: (1)berprestasi, (2) berafiliasi (bershabat), (3) agresi, (4) otonomi, (5) pamer, (6) kata hati, (7) hubungan baik, (8) berkuasa, (9) sehat dan kuat, dan (10) penuh pengertian
1939	Lewin	Menemukan tiga gaya kepemimpinan: otoriter, demokratis, dan <i>laissez-faire</i> Menekankan teori lapangan dan penelitian seperti dinamika kelompok menyimpulkan bahwa kelompok demokratik yang berpartisipasi aktif lebih produktif, lebih memiliki kepuasan kerja, lebih cepat dalam mencapai tujuan kelompok dibandingkan dengan kelompok otoriter.
1943	Maslow	Menemukan hirarkis kebutuhan manusia dalam lima tingkatan: kebutuhan psikologikal, kemananan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Setiap manusia berusaha untuk memenuhi setiap tingkatan secara hirarkis. Maslow menyarankan agar setiap administrator memfasilitasi pekerja untuk memenuhinya
1949	Whyte	Meneliti hakikat dan fungsi perilaku kerja kelompok di industri restoran. Peneliti menemukan bahwa preferensi antara anggota kelompok berhubungan dengan usia, jenis kelamin, dan minat lainnya berkontribusi terhadap produktivitas kerja.
1950	Holman	Menemukan teori kelompok manusia
1950	Bales	Memandang pemimpin membutuhkan bentuk-level tugas dan membangun hubungan kerja yang baik dengan staf.
1950	Homan	Kelompok kecil sebagai <i>landmark</i> (ciri khas yang diunggulkan). Semakin kecil anggota kelompok, semakin efektif interaksinya.
1951	Rogers	Menyarankan agar manajemen menerapkan terapi berpusat pada pelanggan. Pelanggan adalah raja yang harus dilayani secara prima (<i>excellent</i>). Tanpa pelanggan, perusahaan akan tutup.
1953	Moreno	Mengembangkan teknik sosiometrik. Kelompok yang lebih akrab relasi interpersonalnya lebih produktif daripada yang kurang mengadakan relasi interpersonal.
1955	Katz	Menemukan pendekatan keterampilan
1957	Getzel & Guba	Menerapkan teori sistem sosial yang meliputi dimensi nomotetik dan idiografik. Nomotetik dengan urutan institusi, peran, harapan peran. Ideografik dengan urutan individual, kepribadian, disposisi kebutuhan. Harapan peran menyatu dengan disposisi menghasilkan perilaku yang tampak.

1957	Tannenbaum & Schmidt	Menemukan kontinum perilaku pemimpin
1959	French & Raven	Menemukan lima sumber kekuasaan: <i>legitimate, reward, coercive, referent, expert</i> yang sebagai embrio pendekatan kekuasaan .
1960	McGregor	Terkenal dengan Teori X dan Y. Teori X: (1) manusia itu malas, (2) bekerja jika diperintah, (3) tidak bertanggung jawab, (4) tidak ambisius menjadi pemimpin, dan (5) tidak mandiri. Sebaliknya disebut Teori Y. Kemudian muncul kombinasi kedua teori yaitu teori XY dikembangkan Goetsch.
1963	Stogdill	Menekankan pentingnya hubungan tugas dan hubungan manusia sebagai sistem. Pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusiawi.
1964	Herzberg	Mengembangkan teori dua faktor: (1) faktor yang tidak memuaskan (faktor kesehatan) atau ekstrinsik, dan (2) faktor yang memuaskan (faktor motivasi) atau intrinsik. Faktor kesehatan meliputi: supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran dan keamanan, dan kebijakan. Faktor motivasi meliputi: prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan.
1964	Blake & Mouton	Menemukan Teori managerial-Grid
1964	Argyris	Menemukan teori matang dan tidak matang manusia
1964	Fiedler	Mengembangkan kepemimpinan kontingensi
1965	McClelland	Menemukan teori motivasi McClelland
1967	Drucker	Menekankan pentingnya pemimpin berkonsentrasi pada kinerja. Menentukan prioritas merupakan bagian penting sebagai pemimpin.
1967	Reddin	Mengembangkan kepemimpinan Tiga Dimensi. Dimensi pertama, kepemimpinan tidak efektif. Dimensi kedua, kepemimpinan dasar. Dimensi ketiga, kepemimpinan efektif.
1969	Hersey & Blanchard	Menemukan pendekatan situasional
1970	Evan	Mengembangkan teori Path-Goal
1970	Greenleaf	Mengembangkan kepemimpinan pelayan
1972	Alderfer	Menemukan teori motivasi ERG
1973	Vroom & Yetton	Menemukan model kepemimpinan kontingensi
1975	Etzioni	Mengembangkan teori pemenuhan kebutuhan manusia.
1976	Vroom	Menemukan teori harapan
1976	House	Mengembangkan kepemimpinan karismatik
1978	Burn	Mengembangkan kepemimpinan transformasional
1979	Likert	Merancang empat sistem perilaku kepemimpinan. Sistem 1 otoriter yang memeras, Sistem 2 Otoriter yang baik. Sistem 3 Konsultatif. Sistem 4 Partisipatif. Penelitian Likert menyimpulkan bahwa penerapan sistem 1 dan 2 menghasilkan produktivitas kerja yang rendah. Penerapan sistem 3 dan 4 menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.
Teori Era Postmodern		
1980	Jantsch	Menyatakan bahwa organisasi adalah sistem alamiah dan terdiri atas subsistem melalui organisasi diri, interaksi, evolusi kembali harus dilaksanakan secara kontinyu, Perubahan dan inovasi adalah karakteristik organisasi.
1982	Gannon	Teori LMX
1983	Schon	Pemimpin dan organisasi harus luwes dan belajar dari pengalaman.
1984	Fiedler	Mengembangkan teori kontingensi kepemimpinan efektif. Fiedler menyatakan bahwa pemimpin yang berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tergantung situasinya.

1985	Bennis & Nanus	Menemukan teori kompetensi kepemimpinan
1985	Schein	Schein berpendapat bahwa yang paling penting harus dilakukan pemimpin yaitu membantu pengikut membentuk budaya efektif yang membolehkan pengikut melengkapi pekerjaannya dengan lancar.
1986	Griffin & Morhead	Menemukan manusia tipe A dan B. Manusia Tipe A: Berprilaku: suka bersiang, senang bekerja, pentingnya waktu. Akibatnya: mudah “sakit hati: dan lever (karena kerja keras), tekanan darah tinggi, kolesterol tinggi, dan kurang memperhatikan kesehatan. Manusia Tipe B berperilaku: Tidak suka bersaing, malas bekerja, kurang mementingkan waktu atau santai. Akibatnya: tidak mudah sakit hati dan lever, tekanan darah dan kolesterol normal, dan lebih memperhatikan kesehatan.
1986	Deming	Karakteristik <i>Total Quality Management</i> (TQM) adalah kepuasan pelanggan, keputusan berbasis data, peningkatan mutu terus-menerus. Fungsi manajemen <i>Plan, Do, Check, and Action</i> (PDCA)
1987	Hoy et al.	Terkenal dengan teori <i>kepemimpinan situasional</i>
1988	Vroom & Jago	Mengembangkan teori harapan.
1990	Senge	Organisasi membutuhkan disentralisasi kekuasaan, berbagi kekuasaan dengan anggota organisasi. Filosofisnya, menghargai manusia sebagai basis kebaikan.
1991	Rost	Menekankan hubungan dengan pengikut.
1992	Purkey	Mengembangkan <i>kepemimpinan invitational</i>
1993	Gardner	Mengembangkan <i>kepemimpinan emosional</i>
2000	Wheatley	Ketidakstabilan dan ketidakseimbangan menciptakan pertumbuhan yang diharapkan setiap organisasi.
2000	Elmore	Memperkenalkan kepemimpinan instruksional yang menekankan pada pemahaman dan pelaksanaan kurikulum, pembelajaran, dan penilaian didukung oleh guru yang profesional.
2001	Spillane et al.	Mengenalkan <i>kepemimpinan distributed</i>
2002	Fullan	Menekankan enam komponen kepemimpinan yang mempengaruhi keberlangsungan dan perubahan sistematis: tujuan moral, memahami perubahan, membina hubungan, menemukan pengetahuan, kebersamaan, dan membuat koheren.
2003	Bennis	Pemimpin modern tidak harus menunjukkan keterampilan personalnya atau karisma untuk menghasilkan perubahan. Pemimpin harus mampu mempersatukan pengikutnya dalam membuat visi bersama.
2003	Block	Menekan pada pertanyaan apakah efektif itu?
2003	Fry	Mengembangkan <i>kepemimpinan spiritual</i>
2003	Luthans & Avolio; George	Mengembangkan <i>kepemimpinan otentik</i>
2009	Heifetz et al.	Organisasi bertahan terhadap perubahan yang mendadak. Pemimpin hanya akan sukses jika dia mempelajari sistem, manusia, dan menyesuaikan dengan kepemimpinannya.

F. Kepuasan dan Penderitaan sebagai Pemimpin

Kepuasan dan penderitaan sebagai pemimpin seperti yang tampak pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Kepuasan dan Penderitaan sebagai Pemimpin

No.	Kepuasan	Penderitaan
1	Memenuhi kebutuhan manusia ingin berkuasa. Merasa berkuasa dan bergengsi	Banyak waktu yang digunakan
2	Peluang menolong orang lain (memfasilitasi pengikut, mensejahterakan pengikut dan orang lain secara sah menurut hukum.	Banyak masalah misalnya orang minta tolong tetapi menyalahgunakan kekuasaan, keuangan diperiksa segala pihak.
3	Penghasilan tinggi	Biaya social tinggi karena tidak enak menyumbang relatif sedikit
4	Semakin tinggi status, semakin dihormati.	Kesepian karena sulit ditemui, memilih yang patut ditemui, dan banyak menyimpan rahasia jabatan yang tidak boleh diceritakan kepada orang lain.
5	Peluang karir untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi.	Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin banyak masalah yang mencoba untuk menggoyahkannya.
6	Lebih banyak menerima informasi sehingga pengetahuan bertambah.	Memahami posisi kadang di atas, di tengah, atau menjadi pengikut pimpinan yang lebih tinggi, kadang jatuh karena politik yang sedang berkuasa.
7	Peluang mengontrol 7M (<i>Men/Women, Money, Material, Machines, Methods, Marketing, and Minutes</i>)	Konflik batin dalam mencapai tujuan karena kurang didukung 7M
8	Peluang menerapkan kepemimpinan tim.	Bersiaplah sebagai pemimpin karena minimal ada satu orang sulit yang suka mengganggu kepemimpinan Anda.
9.	Mendapat fasilitas	Sering disangka menyalahgunakan fasilitas.
10.	Kesempatan menolong orang	Sulit menolak orang minta tolong terutama keluarga dekat.

G. Level Konseptualisasi Teori Kepemimpinan

Level konseptualisasi teori kepemimpinan adalah:

- (1) individual,
- (2) dyadic.
- (3) group, dan
- (4) organization.

Teori Level Intra-Individual

Bagaimana traits dan nilai mempengaruhi perilaku pemimpin?
 Bagaimana keterampilan berhubungan dengan perilaku pemimpin?
 Bagaimana pemimpin membuat keputusan?

Bagaimana pemimpin mengelola waktu?
 Bagaimana pemimpin mempengaruhi dengan peranan harapan dan hambatan?
 Bagaimana pemimpin bereaksi terhadap umpan balik dan belajar dari pengalaman?
 Bagaimana pemimpin dapat menggunakan teknik pengembangannya sendiri?

Teori Level *Dyadic*

Bagaimana pemimpin mempengaruhi motivasi pengikut dan komitmen tugas?
 Bagaimana pemimpin memfasilitasi pekerjaan kepada pengikutnya?
 Bagaimana pemimpin memaknai informasi pengikut?
 Bagaimana pemimpin mengembangkan keterampilan dan percaya diri pengikut?
 Bagaimana pemimpin mempengaruhi kesetiaan dan kepercayaan pengikut?
 Bagaimana pemimpin menggunakan pengaruh taktis dengan pengikut, teman sejawat, dan atasan?
 Bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi satu dengan lainnya?
 Bagaimana pemimpin mengembangkan kerja sama dengan pengikut?

Teori Level Grup

Bagaimana perbedaan pemimpin dengan pengikut dalam mempengaruhi rekannya dan kinerja tim?
 Bagaimana kepemimpinan dibagikan dalam kelompok atau tim?
 Bagaimana pemimpin mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota tim?
 Bagaimana pemimpin mempengaruhi kerja sama dan menyelesaikan kembali solusi yang tidak disetujui tim?
 Bagaimana pemimpin mempengaruhi keyakinan grup dan optimism tim?
 Bagaimana pemimpin mempengaruhi pembelajaran kolektif dan inovasi tim?
 Bagaimana pemimpin mempengaruhi identifikasi kolektif anggota dalam tim?
 Bagaimana pemimpin mendapatkan sumber dan dukungan dari organisasi lain?

Teori Level Organisasi

Bagaimana pemimpin puncak anggota di setiap level?

Bagaimana pemimpin menyeleksi setiap level dan implikasinya pada proses lembaga?

Bagaimana pemimpin mempengaruhi budaya organisasi?

Bagaimana pemimpin mempengaruhi efisiensi dan biaya operasi internal?

Bagaimana pemimpin mempengaruhi hubungan manusiawi dan modal manusia di organisasi?

Bagaimana pemimpin membuat keputusan tentang strategi persaingan dan inisiatif eksternal?

Bagaimana konflik antara pemimpin diselesaikan di dalam organisasi?

Bagaimana pemimpin mempengaruhi inovasi dan perubahan umum di dalam organisasi? (Yukl, 2013: 15).

Segiovanni (1984) membagi kepemimpinan atas taktis dan strategis.

Peneliti membagi teori kepemimpinan atas empat perspektif yaitu:

- (1) kepemimpinan meta,
- (2) kepemimpinan makro,
- (3) kepemimpinan mikro (Covey, 1992: 295).

Grint (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya ilmu tetapi juga *art* (seni) yaitu:

- (1) *A philosophical art*,
- (2) *A fine art*,
- (3) *A martial art*, dan
- (4) *A performing art*.

A philosophical art ameningkatkan kinerjadalah menemukan identitas dan membentuk mayarakat pengikut, *A fine art* adalah menciptakan sebuah visi strategis. *A martial art* adalah melawan kekuatan untuk mengalahkan seseorang atau menetralkan usaha orang yang melawan. *A performing art* adalah retorika dan negosiasi.

H. Soal

- (1) Apa filosofis kepemimpinan?
- (2) Tuliskan beda pemimpin, pimpinan, dan kepemimpinan!
- (3) Apa dampak pemimpin tanpa ilmu kepemimpinan?
- (4) Kelompok yang efektif memerlukan pemimpin. Mengapa?
- (5) Apakah pemimpin dilahirkan atau dilatih?
- (6) Apa kelebihan dan kekurangan pemimpin dilahirkan dengan pemimpin dilatih?
- (7) Bagaimana pemimpin mengatasi orang sulit atau pembuat kesulitan (*trouble maker*)?
- (8) Berikan contoh pemimpin yang merasa pandai, bukan pandai merasakan!
- (9) Bagaimana membangun kepercayaan lainnya?
- (10) Bagaimana perkembangan teori kepemimpinan pendidikan?