

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kehidupan manusia, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan tidak hanya ada pada organisasi akan tetapi dimana proses mempengaruhi orang lain ini berlangsung sudah dikatakan dengan kepemimpinan

Pada bagian ini dikemukakan beberapa definisi sebagai kerangka dasar dalam memahami konsep dasar dan berbagai teori kepemimpinan. Menurut Hall (1982:59) hakikat kepemimpinan banyak dibicarakan pakar administrasi dan organisasi karena dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Menurut Stogdil (1974:123) pembicaraan tentang kepemimpinan pun cenderung bersifat subyektif, tergantung pada siapa yang membicarakan dan dari aspek mana kepemimpinan itu dikaji.

Locke (1997:45), mengemukakan bahwa “kepemimpinan sebagai proses mengajak (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama”. Koontz (1976:132) mengemukakan bahwa “*Leadership is influencing people to follow individu at achievement of a common goal*”. Kutipan di atas menekankan adanya upaya seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok. Demikian pula halnya dengan rumusan kepemimpinan dari Sutisna (1983:23), yaitu “kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan

seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”.

Pendapat lain yang sederhana dikemukakan oleh Wiles (Burhanuddin; 1994:34) memberikan batasan bahwa “kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok”. Sedangkan Gibson (1985:124) mengatakan kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*conversive*) untuk orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan hal di atas perilaku pimpinan yang utama ialah membujuk (*incuding*) atau mempengaruhi (*influencing*) para anggota untuk bertindak dengan berbagai cara. Ia selalu tampil sebagai model (teladan) bagi para pengikutnya. Seorang pemimpin tidak akan berarti apa-apa jika tidak ada pengikut atau anggota. Inilah yang ditegaskan oleh Kouzes dan Posner (1993:56) bahwa “*There is no Leadership without someone following*”.

Sejalan dengan hal di atas, menurut Wahjosumidjo (1999:45) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang memegang peranan kunci (Siagian; 1994:23). Kepemimpinan menurut Good dalam Lazaruth (1994:134) adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing, atau mengatur orang lain, kemampuan memegang peranan dan mener-jemahkan keinginan-keinginan dan tujuan, serta mampu diterima oleh kelompoknya.

Sehubungan dengan hal di atas, Hoy & Miskel (1978:124) berpendapat bahwa konsep kepemimpinan terdiri dari tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin-pemimpin untuk menjamin terlaksananya tugas, iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan diawali dari tindakan mempengaruhi anggota, dan diakhiri pada tercapainya tujuan dan kepuasan kerja anggota. Stogdill dalam Keith Grint (1997:114) menjelaskan “*Leadership is the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts goal setting and goal achievement*”. Pendapat ini menekankan pemahaman kepemimpinan ialah sebagai tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Di dalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih), ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota.

Hersey dan Blanchard (1988:86) berpendapat “*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation*”. Dari pendapat ini dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi.

Kemudian Thoha (1995:35) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Setiap manajer dituntut

menunjukkan perilaku pemimpin agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Para manajer dalam memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi menjalankan organisasi dengan keterampilan manajerial yaitu kepemimpinan yang efektif. Lazaruth (1994:78) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan hanya terdapat dalam suatu kelompok yang anggota-anggotanya bekerja sama dengan baik. Oleh sebab itu, kepemimpinan hanya akan terwujud jika ada kerja sama antara anggota dengan pimpinan.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan-tindakan kelompok terorganisir menuju pencapaian tujuan organisasi. Di dalamnya terjadi hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggota-anggotanya baik secara individu (interpersonal) maupun secara kelompok dalam kerja sama yang dibina atas saling pengertian akan hak dan tanggung jawab sesuai peraturan organisasi.

Dalam konteks ini dikemukakan oleh Kouzes & Posner (1993:145) bahwa, *“Leadership is a relationship between constituent and leader that is based on mutual needs and interest”*. Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan antara anggota-anggota dan pemimpin, kepemimpinan didasarkan atas adanya kebutuhan dan minat yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan dan mempengaruhi, memotivasi seseorang atau sekelompok orang sehingga mau bekerja secara sukarela menuju tercapainya tujuan organisasi dalam keadaan tertentu.

Menurut pengertian kepemimpinan yang telah dikemukakan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa di dalam kepemimpinan ada unsur-unsur seperti:

a. Adanya pengaruh

Ada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi sekelompok sehingga mereka bersedia dengan suka rela, bukan paksaan untuk melakukan kegiatan.

b. Dalam situasi tertentu

Kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dengan situasi atau keadaan yang khusus yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Karena itu mereka yang berhasil sebagai pimpinan dalam situasi tertentu, mungkin tidak akan berhasil dalam situasi lain.

c. Menggerakkan

Kepemimpinan disini ditekankan pada usaha menggerakkan bawahan agar mereka dengan sukarela bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Sukarela ini hanya dapat diwujudkan jika pemberian motivasi oleh pemimpin menyentuh kepentingan anggota organisasi.

d. Kepuasan

Motivasi yang diberikan oleh pimpinan hendaklah berusaha membantu anggota untuk mencapai kepuasan kerjanya.

Dari pendapat para ahli tentang pengertian kepemimpinan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah aktivitas/proses, suatu kiat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk kerjasama dalam mencapai tujuan bersama yang tergantung pada kadar interaksi antar pemimpin, pengikut dan situasi.

2.1.2 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Karakter dan sifat pemimpin yang baik perlu dipahami oleh setiap pemimpin, baik sebagai individu maupun pemimpin dalam organisasi. Pemimpin harus memiliki sifat pemimpin yang baik. Adapun sifat kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang jujur, berpengetahuan luas, berani, mampu mengambil keputusan, dapat dipercaya, berinisiatif, bijaksana, tegas, adil, bisa menjadi teladan, ulet, loyalitas, tidak mementingkan diri sendiri, antusias, simpatik dan rendah hati (Handyaningrat, 1985:43).

Demikian pula menurut Suradinata (1997:27) seorang pemimpin harus memiliki empat kriteria pokok, yaitu: (1) taqwa dan beriman kepada Tuhan yang Maha Esa, (2) berkepribadian atau memiliki karakter yang baik, (3) memilikipemahaman akan realitas dan realistis, dan (4) memiliki visi dan wawasan ke depan”.

Ghiselli dalam T.Hani Handoko (1997:56) dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan tertentu yang tampaknya penting sebagai seorang pemimpin yang efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir

4. Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan Keith Devis dalam Handoko (1997:65) mengikhtisarkan empat ciri atau sifat utama yang mempengaruhi terhadap kesuksesan dalam kepemimpinan organisasi yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi. Selanjutnya Tead dan Terry dalam Kartini Kartono (1991:34) mengemukakan 10 (sepuluh) sifat kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: (1) energi jasmaniah dan mental, (2) kesadaran akan tujuan dan arah, (3) antusiasme, (semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar), (4) keramahan dan kecintaan, (5) integritas (keutuhan, kejujuran, ketulusan hati), (6) penguasaan teknis, (7) ketegasan dalam mengambil keputusan, (8) kecerdasan, (9) keterampilan dalam mengajar, (10) kepercayaan.

Hal yang sama dikemukakan oleh Terry dengan 10 (sepuluh) sifat pemimpin yang unggul yaitu : (1) kekuatan, (2) stabilitas emosi, (3) pengetahuan tentang relasi insani, (4) kejujuran, (5) obyektif, (6) dorongan pribadi, (7) keterampilan berkomunikasi, (8) kemampuan mengajar, (9) keterampilan sosial, (10) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Pakar lain O'Donnel dalam Nanang Fattah (1996:43) menjelaskan sifat-sifat kepemimpinan yaitu: kecerdasan di atas yang dipimpin, punya perhatian terhadap kepentingan menyeluruh, kelancaran berbicara, mantap berfikir, emosi dorongan pribadi, memahami pentingnya kerjasama. Begitu juga Siagian dalam Y.W Sunindhia, dkk (1993:36) mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang baik memiliki kondisi fisik yang sehat, berpengetahuan luas bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya, mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, stamina dan antusiasme yang besar, cepat mengambil keputusan, menguasai emosi, lebih banyak mempergunakan rasio, adil dalam memperlakukan bawahan, menguasai teknik-teknik berkomunikasi dan gambaran menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.

2.1.3 Peranan Kepemimpinan

Bagi setiap organisasi kepemimpinan jelas sekali mempunyai peran yang sangat penting, sebab adanya kepemimpinan berarti terjadinya proses membantu dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin.

Siagian (2000: 20) mengemukakan seorang Pemimpin organisasi memahami mungkin lebih dari pada siapapun dalam organisasi, bahwa penguasaan dan pemilihan sarana komunikasi sangat menentukan peranan informasi dalam kehidupan organisasional. Dan sangat mungkin jika seorang

pemimpin itu memiliki berbagai informasi tentang organisasi dan tentang lingkungan serta turut menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya yang tidak dimiliki oleh orang lain dalam organisasi yang bersangkutan. kepemimpinan dalam sebuah organisasi menentukan filsafat organisasi untuk dijalankan oleh bawahan mereka, termasuk sistem informasi yang diciptakan (dipelihara dan digunakan).

Di samping itu menentukan informasi apa yang akan disampaikan kepada siapa yang biasanya disertai petunjuk penggunaannya yang harus dikaitkan bukan hanya dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai, akan tetapi juga dalam rangka peningkatan kinerja organisasi berdasarkan prinsip, efisiensi, efektif dan produktivitas kerja. Oleh sebab itu Pimpinan organisasi merupakan sasaran pengiriman informasi oleh orang lain, baik didalam maupun diluar organisasi dan para pimpinan itu pulalah yang berperan sebagai sumber informasi yang diperlukan oleh orang lain yang dalam berbagai bentuk mempunyai kepentingan terhadap keberhasilan organisasi. Karena peranan informasionalnya, pimpinan organisasi mempengaruhi penciptaan sistim informasi dan cakupan penyebabnya.

Dalam menggunakan informasi untuk mempengaruhi opini orang lain tentang organisasi yang dipimpinnya dengan berbagai cara tergantung pada siapa yang ingin dipengaruhi dan apa tujuannya. Hal yang senada juga dikemukakan Soedjadi. J (2000 : 20) menyatakan bahwa kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi (*influencing*) orang-orang lain atau para karyawan, ataupun para bawahannya atau para anggota organisasi dengan cara tertentu dengan hati (*wise, tactful*), kebijakan (*wisdom-philosophy*) artinya menghayati, gemar berperilaku

bijak (terhadap objek atau masalah yang dihadapi), peduli (*care*), berbagi rasa (*share*), adil, terbuka, objektif (*fair*), sehingga mereka dengan rela hati, bergairah, penuh semangat dan dorongan (motivasi) dikenal dengan rumus : $M = E \times V$ mau bekerja atau melakukan kegiatan-kegiatan yang diarahkan oleh pimpinan, pada akhirnya tercapai tujuan dan sasaran-sasaran dari instansi di mana mereka bekerja ataupun organisasi dimana mereka menjadi anggota. Jadi pentingnya motivasi dalam leadership ditekankan lagi oleh F.X. Soedjadi dalam tulisan tersebut.

Dari sisi lain Wahjosumidjo (1994 :91) mengatakan bahwa peranan dan fungsi Pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersikap adil (*Arbitrating*), sebagai wasit yang adil
- b. Memberikan sugesti (*suggesting*)
- c. Mendukung terciptanya tujuan (*Supplying Objectives*)
- d. Katalisator (*Catalysing*)
- e. Menciptakan rasa aman (*Providing Security*)
- f. Sebagai wakil organisasi (*Representing*)
- g. Sumber inspirasi (*Inspiring*)
- h. Bersikap menghargai (*Praising*)

2.1.4 Syarat-syarat Kepemimpinan

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam satu kelompok jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok, maka orang-orang mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati secara bersama. Dalam hal ini peran pemimpin sangat dibutuhkan, untuk

itu seorang pemimpin itu harus mempunyai kecakapan dalam memimpin. Menurut Zainun (1994 : 89), setiap pemimpin akan berhasil memimpin suatu organisasi atau satu satuan organisasi dalam organisasi itu bilamana mereka memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
- b) Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perusahaan, suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang soal pribadi, soal rumah tangga dan mana yang organisasi.
- c) Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dengan dan dalam pekerjaan.
- d) Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.

Disamping keempat persyaratan tersebut diatas, berikutnya dapat pula diutamakan beberapa keterampilan yang diperlukan manajemen dalam menghadapi persoalan masyarakat maju yaitu: 1) Keterampilan sosial, 2) Keterampilan manajemen, dan 3) keterampilan manusiawi. Menurut Robert L. Kaatz dalam Hersey dan Blanchard (1988:7) ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu : (1) *Technical skill-ability to use knowledge,*

methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific task acquired from experiences, education and training, (2) Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership, (3) Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi. Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan.

Locke (1997:37) berpendapat bahwa pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman para bawahannya terhadap masalah-masalah organisasi. Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi

informal dengan orang-orang lain. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi (Locke, 1997:38).

Menurut Indrafachrudi (1984:62) bahwa ada empat macam usaha untuk menciptakan hubungan manusiawi yang sehat, yaitu:

1. Pimpinan berusaha menghormati tiap-tiap pribadi anggotanya
2. Menghormati tiap-tiap pribadi bawahan
3. Mengumpulkan informasi tiap-tiap pribadi bawahan selengkap mungkin
4. Sikap ramah tamah dan kesungguhan hati untuk membantu setiap unsur organisasi
5. Setiap pimpinan harus menyadari bahwa untuk mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif, diperlukan kemampuan memperlakukan orang lain sebagai subjek.

Dengan kata lain, pemimpin harus menghargai setiap bawahannya, dengan menaruh perhatian pada setiap individu yang dipimpinnya. Perhatian itu sangat penting karena keberhasilan pemimpin sangat ditentukan oleh dukungan setiap individu yang hanya diperoleh dalam suasana hubungan manusiawi yang efektif. Melalui hubungan manusiawi efektif, pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik untuk dipergunakan dalam mengembangkan dan memajukan tujuan organisasinya. Kemampuan bekerjasama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses mempengaruhi

tindakan anggota organisasi. Stogdill dalam Blanchard (1982:123) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari: (1) mengorganisir dan menentukan peranan bawahan, (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan, di mana dan bagaimana hal itu dilakukan, (3) memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi, (4) memberi dukungan emosional, (5) memberi dukungan psikologis, dan (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Sedangkan keterampilan konseptual menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang kompleks sehingga dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin. Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut: (1) mengetahui bidang tugasnya, (2) peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya, (3) melakukan hubungan antar manusia (*human relation*) dengan baik, (4) mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar, (5) mampu melakukan koordinasi, (6) mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, (7) mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Selanjutnya Kotter (1988:132) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus memiliki pikiran yang tajam, yaitu: (1) mempunyai kemampuan analisis yang kuat, (2) penilaian yang akurat, (3) memiliki kapasitas untuk berpikir strategis, (4) kemampuan berpikir multidimensional, dan (5) inteligensia yang di atas rata-rata tapi harus jenius. Kepemimpinan manajerial atau kepemimpinan administratif memerlukan ketiga keterampilan memimpin tersebut sesuai dengan

posisi atau level kepemimpinannya. Untuk itu baik seorang manajer perusahaan perbankan, manajer industri, manajer perusahaan besar dan kecil dan manajer lembaga pendidikan perlu memenuhi syarat keterampilan memimpin sebagaimana diungkapkan di atas agar berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.5 Perilaku Pimpinan

Perilaku pimpinan merupakan tingkah laku seorang pimpinan dalam menjalankan peranan kepemimpinannya pada suatu organisasi dimana terjadi interaksi antara individu atau antara pimpinan dan karyawan. Perilaku tersebut memberi sifat kepada pendekatan pimpinan dalam memimpin orang / karyawan. Menurut Robbins (2002:2) perilaku organisasi adalah studi sistimatis tentang tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat Robbins tersebut jelas bahwa individu yang berinteraksi satu dengan yang lain dalam bertindak dan bersikap, dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, maka penelaahan terhadap perilaku organisasi harus dilakukan melalui pendekatan sumber daya manusia. Sehubungan dengan itu Kelly dalam Oetomo (1998:1) mengatakan bahwa perilaku organisasi didalam terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi disatu pihak dan perilaku individu dilain pihak. Sedangkan Fremont E. Kast dkk (1992:390) menerangkan bahwa perilaku adalah cara bertindak, Ia menunjukkan tingkah laku seseorang.

Jadi pada hakikatnya perilaku organisasi mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah manusia dalam suatu organisasi. Untuk itu Thoah (2001:2) berpendapat bahwa terdapat dua komponen dasar yang mendukung pengetahuan perilaku organisasi yaitu :

1. Individu yang berperilaku.
2. Organisasi formal sebagai wadah dari perilaku ini.

Didalam perilaku organisasi sesungguhnya terbentuk dari perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Diantara perilaku individu-individu ini terdapat perilaku pimpinan yang berkaitan dengan pencapaian organisasi. Bagi suatu organisasi perilaku pimpinan jelas sekali mempunyai peranan yang sangat penting, sebab dengan adanya perilaku pimpinan yang positif berarti terjadinya proses membantu dan mendorong anggota organisasi untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku dalam organisasi, misalnya dalam proses pengambilan keputusan ternyata dalam setiap tahapnya akan terdapat perilaku yang menyerahkan sepenuhnya kepada orang lain, monopoli dan ingin memaksakan kehendak, sampai dengan sikap-sikap sok tahu atau menyembunyikan informasi. Seorang pimpinan yang menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan segenap keterampilan, kemampuan, sikapnya secara keseluruhan dipersepsikan oleh karyanya sebagai suatu gaya (*style*), dimana gaya tersebut bisa berbeda-beda sesuai dengan perilaku pimpinan saat itu. Menurut Hersey teori kepemimpinan situasional merupakan teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil di

capai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Menurutnya ada 4 perilaku pimpinan yakni: perilaku memberitahukan (*telling*), perilaku menjual (*selling*), perilaku berperan serta (partisipatif), perilaku mendelegasikan (*delegating*).

a. Perilaku Memberitahukan (*Telling*)

Memberitahukan adalah suatu cara yang dilakukan pimpinan dalam pemberdayaan, hal ini dapat memberikan hasil dengan efektif tinggi. Perilaku memberitahukan merupakan proses mempengaruhi kegiatan orang lain menuju pada pencapaian sasaran. Memberitahukan merupakan bagian dari Perilaku pimpinan. Untuk itu pemimpin harus dapat mendefinisikan peran dan memberitahukan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan dan dimana berbagai tugas harus dilakukan. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (direktif). Menurut Harsey dan Blanchard, (2002:14) Orientasi tugas tinggi – hubungan rendah. Artinya untuk menentukan peran pemimpin dalam mencapai keberhasilan diperlukan seorang pemimpin yang sukses, selain harus mempunyai kualitas pribadi yang tertentu juga harus mampu membaca keadaan bawahannya dan situasi serta menjaga hubungan dengan bawahannya. Menurut Thoha (2000:259) bahwa pada kepemimpinan direktif bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

b. Perilaku Menjual (*Selling*)

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses mempengaruhi orang lain secara sukarela untuk mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga pemerintahan perilaku menjual merupakan salah satu bentuk dari pemberdayaan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan atau bawahannya, dalam hal ini pimpinan memberikan arahan maupun dukungan (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi). Perilaku pimpinan ini merupakan perilaku dalam mempengaruhi bawahannya. Menurut Hersey dkk dalam Robbins (2002 :14) bahwa pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung (konsultasi), maksudnya pimpinan menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan kepada karyawannya dalam menjalankan tugas.

c. Perilaku Berperan serta (*Partisipatif*)

Peran serta merupakan suatu unsur penting yang dilakukan oleh pimpinan dalam suatu lembaga atau organisasi, dalam pemberdayaan keikutsertaan anggota dalam menentukan suatu kebijakan dari suatu permasalahan merupakan hal perlu dipertimbangkan oleh pimpinan. Dalam hal ini Pimpinan dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi. (Orientasi tugas rendah hubungan tinggi). Perilaku pimpinan ini dimana pemimpin membangun suatu hubungan dengan karyawannya secara bersamaan. Menurut Hersey dkk dalam Robbins (2002:14) menjelaskan bahwa pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan

berkomunikasi (*Supporting*). Maksudnya membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dengan anak buahnya, dalam menyelesaikan suatu tugas. Selanjutnya Thoha (2000:260) mengatakan kepemimpinan partisipatif dimana pada gaya kepemimpinan, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya namun pengambilan keputusan tetap berada padanya. Sementara Likert dalam Thoha (2000:270) Berpendapat pemimpin yang bergaya partisipatif, dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya.

d. Perilaku Mendelegasikan (*Delegating*)

Perilaku pendelegasian merupakan suatu hal penting yang perlu dilakukan pimpinan dalam meningkatkan pemberdayaan dalam suatu organisasi atau lembaga tertentu. Menurut Hersey dkk dalam Robbins (2002:14) mengatakan pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan. Ini akan berakibat (Orientasi tugas rendah -hubungan rendah) yaitu memberi tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya. Artinya pendelegasian akan rendah hasilnya apabila dukungan dalam tugas yang diberikan pimpinan rendah dan sebaliknya. Selanjutnya Thoha (2000: 281) mengatakan perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan disebut delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang mempunyai kontrol dan memutuskan bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Berdasarkan pendapat diatas dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya yakni Perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah, bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan. Memberitahukan bawahan tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah. Demikian menurut Hersey dkk dalam Thoha (2000 : 278-279) kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, Hersey dkk dalam Thoha (2000:279) menggambarkan sebagai berikut, sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan :

Tinggi

Perilaku	Tinggi dukungan dan rendah pengarahan G3	Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan G2
	Rendah dukungan dan rendah pengarahan G4	Tinggi pengarahan dan rendah dukungan G1
	Rendah	tinggi

————— perilaku mangarahkan —————

Gambar 2.1. Empat Gaya Dasar kepemimpinan

Dalam gaya 1 (G 1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya. Dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2 (G 2), Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan, Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas pada pengikutnya.

Menurut Fiedler dalam Robbins (2002; 10) Perilaku pimpinan yang paling efektif mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, yang meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat-sifat kepribadian, serta hakikat dari tugas dan kelompok. Model kepemimpinan kontingensi, model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Dengan teorinya ini Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai

dengan tiga variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, dan ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Menurut Oetomo (1998 : 6) seorang pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinan dengan segenap filsafat keterampilan dan sikapnya, secara keseluruhan dipersepsikan oleh karyawannya sebagai gaya kepemimpinan (leadership style). Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif. Selain gaya kepemimpinan diatas, terdapat gaya kepemimpinan lainnya yaitu gaya kepemimpinan (1) Otokratik, (2) Partisipatif, dan (3) bebas kontrol (*free rein*), dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Pemimpin Otokratik, memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain; memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.
2. Pemimpin demokratif, lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

3. Pemimpin bebas kendali, menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

2.1.6 Prosedur Kerja

Sekumpulan kegiatan dalam organisasi yang sifatnya masih garis besar, pelaksanaan selanjutnya harus semakin konkret. Oleh karena itu, harus dijabarkan lebih lanjut sehingga dapat dilaksanakan secara operasional. Pelaksanaan sistem kerja diikuti dengan prosedur kerja. Ada beberapa pengertian tentang prosedur kerja. Syamsi (2004) menyebutkan bahwa prosedur kerja adalah suatu rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan kebulatan. Misalnya, prosedur membuat surat pada suatu organisasi.

Dalam kegiatan ini terdapat suatu rangkaian ketentuan-ketentuan mengenai cara menyusun konsep surat, cara mengetik pada kertas surat, atau cara mengetiknya yang kesemuanya telah pasti. Rangkaian prosedur menjadi suatu sistem. Untuk selanjutnya istilah prosedur dapat juga dilengkapi menjadi prosedur kerja atau prosedur pengerjaannya. Tery (1973:76) memberi batasan bahwa prosedur kerja adalah serangkaian tugas yang saling berkaitan dan secara kronologis berurutan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka batasan tentang prosedur kerja secara sederhana dimaknai sebagai kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Dalam prosedur kerja biasanya dicantumkan batas waktu untuk setiap langkah sehingga prosedur itu

akan berjalan sesuai dengan batas waktu yang sudah ditetapkan. Selain itu suatu prosedur juga mempunyai ciri yang bersifat stabil disatu pihak dan fleksibel di pihak lain dalam pelaksanaannya. Syamsi (2004:34) menyebutkan ada beberapa langkah yang harus dilaksanakan dalam menyiapkan prosedur kerja, langkah-langkah yang dimaksud adalah:

1. Pekerjaan yang akan dibuatkan prosedur kerjanya dicari data-datanya seakurat mungkin, yaitu cukup lengkap, terpercaya kebenarannya, dan masih aktual. Cara untuk mendapatkan data ini dapat diperoleh dari dokumen, dari instansi lainnya yang kira-kira sama, wawancara dengan petugas yang melakukan pekerjaan itu, dan lain-lainnya. Data tersebut menyangkut bagaimana cara pengerjaan yang biasa dilakukan, fasilitas apa saja yang digunakan, dan berapa lama rata-rata waktu penyelesaiannya.
2. Setelah data-data tersebut terkumpul secukupnya, kemudian dipelajari seperlunya. Untuk meyakini hal itu kemudian pelajari gerak dan waktu dengan mempraktikkan cara pengerjaannya. Dalam rangka mempelajari tersebut pegawai yang bersangkutan diminta untuk memperagakan proses pengerjaannya perlahan-lahan. Masing-masing langkah gerak dicatat namanya dan diukur waktunya secara berurutan, sampai selesai pengerjaannya.
3. Kemudian dianalisis apakah cara pengerjaan seperti itu sudah benar, dan apakah waktunya tidak terlalu lama. Dianalisis juga apakah kiranya perlu disederhanakan, ataukah urutannya yang diubah agar lebih praktis, dan lain sebagainya. Semua itu dilakukan demi efisiensi cara bekerja. Apabila

pekerjaan itu terdiri dari rangkaian prosedur yang harus dilalui dan penyelesaian akhirnya kesasaran tertentu, kiranya perlu dibuat diagram jaringan kerja.

4. Setelah diadakan perubahan cara kerja, kemudian dicoba lagi untuk pemantapan apakah cara baru tersebut benar-benar telah tepat dan lebih praktis.
5. Apabila benar-benar telah mantap, kemudian prosedur kerja itu dituangkan dalam kartu prosedur kerja.
6. Prosedur kerja ini selain dicantumkan dalam bentuk kartu, juga dihimpun (kodifikasi) dalam buku yang namanya buku petunjuk pelaksanaan kerja dan buku petunjuk teknis pelaksanaan kerja atau apa pun namanya.

2.1.7 Koordinasi

2.1.7.1 Pengertian Koordinasi

Reeser, dkk (1973:75) menjelaskan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh. Selanjutnya koordinasi menurut Anderson (1984) bahwa koordinasi merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.

Sutisna (1985:46) menjelaskan bahwa koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan. Menurut Winardi (1990:43), koordinasi merupakan proses di mana aktivitas-aktivitas individu-individu dan kelompok-kelompok dikaitkan satu sama lain guna memastikan bahwa dicapai tujuan bersama.

Tindakan mengintegrasikan berbagai macam komponen yang berbeda dari pembagian kerja untuk mencapai sasaran-sasaran organisatoris secara menyeluruh sangat penting sekali sebagai bentuk koordinasi dalam proses manajemen. Jadi saling memahami tugas, membantu dan saling kerjasama merupakan sifat dari koordinasi dalam suatu arus pekerjaan yang bermuara kepada tujuan.

Berdasarkan pendapat di atas menurut hemat penulis bahwa koordinasi adalah proses menyatukan tindakan dari berbagai orang atau bidang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi kegiatan koordinasi ada pada berbagai fungsi manajemen dan menyertai tindakan semua orang yang terkait untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu kegiatan.

Peran kepala sebagai koordinator berkaitan dengan upaya memadukan tindakan antara bidang sangat diperlukan guna menuju pencapaian tujuan organisasi ini secara efektif. Karena itu, keterampilan manajerial kepala kantor berfungsi dalam mengarahkan dan menyatukan langkah semua staf dan aparat menuju visi setiap organisasi. Personil suatu organisasi tentunya merupakan kelompok kerja yang terpadu dalam tindakan manajerial dan operasional. Payne

dan Shirley Payne (1999:123) menjelaskan bahwa upaya mendorong anggota untuk memperoleh hasil merupakan tugas seorang manajer yang tidak mudah dalam pengalaman kerja. Pendekatannya dapat dilakukan melalui individu kepada individu dan kelompok dengan kelompok kerja dalam suatu organisasi yang intinya adalah koordinasi yang efektif. Pada masing-masing bidang terdapat tanggung jawab tugas dan wewenang dalam menjalankan kegiatan atau program organisasi. Namun untuk terlaksananya suatu kegiatan dalam bidang tertentu diperlukan informasi kepada bidang lain dan komunikasi agar bidang lain dapat memberikan dukungan sesuai dengan bidang tugasnya. Maka hal-hal seperti ini sebenarnya merupakan pekerjaan kecil, namun bila diabaikan dapat mengganggu terlaksananya pekerjaan dalam satu bidang tertentu yang terkait untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya koordinasi menurut Anderson (1984:21) bahwa koordinasi merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi. Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinir agar masing-masing dapat menghasilkan yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan daripada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Dijelaskan oleh Handyaningrat (1984) mengenai pentingnya koordinasi yaitu:

- 1) Koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu. Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya pemborosan uang, tenaga dan alat-alat.
- 2) Koordinasi mempunyai efek terhadap moral organisasi terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*). Koordinasi yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang baik.
- 3) Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan personal dalam organisasi. Para personil organisasi perlu dikendalikan agar pekerjaannya tidak simpang siur dan bertabrakan satu sama lain yang akan mengganggu pencapaian tujuan bersama.

Di samping itu proses koordinasi menurut Sutisna (1985:47) dibagi kepada tiga tingkat, yaitu : Pertama, harus ada rencana perilaku yang telah dibuat bagi semua anggota kelompok. Kedua, seluruh rencana itu atau sedikitnya bagian-bagiannya yang relevan harus dipahami oleh setiap orang yang terlibat. Ketiga, kesediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana harus dikembangkan.

Jadi peran Kepala MAN Kisaran sebagai koordinator terkait dengan aktivitasnya sebagai manajer dan sebagai pemimpin organisasi. Karena itu, berhasil tidaknya fungsi seorang kepala sebagai koordinator ditentukan oleh cara dia memandang fungsi manajemen, keterampilannya menjalankan manajemen, faktor kematangan staf dan pegawai serta ketersediaan sarana dalam menjalankan komunikasi yang baik untuk kelangsungan semua pekerjaan, baik bidang

pekerjaan, ketatausahaan, pembinaan kepegawaian maupun program peningkatan mutu kerja yang dirancang oleh manajemen organisasi.

2.1.7.2 Jenis Koordinasi

Mengacu kepada pendapat Winardi (1990:46) bahwa koordinasi dibagi dua jenis, yaitu; koordinasi vertikal, dan koordinasi horizontal. Koordinasi vertikal yaitu mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para individu dan kelompok-kelompok ke atas dan ke bawah pada hirarki otoritas organisasi. Sedangkan koordinasi horizontal proses mengkoordinasikan aktivitas melintas melalui organisasi yang bersangkutan dalam tindakan individu-individu dan kelompok yang bekerja atau dekat satu sama lain dalam hirarki yang ada.

Selanjutnya Thompson seperti dikutip oleh Stoner (1991:318) bahwa ada tiga variasi ketergantungan antar unit kerja dalam suatu organisasi yaitu :

- a) Ketergantungan yang dikelompokkan yaitu apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu dengan yang lain, namun sangat tergantung pada prestasi yang memadai.
- b) Ketergantungan skuensial yaitu apabila suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitasnya terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak.
- c) Ketergantungan timbal balik melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit.

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinir agar masing-masing dapat menghasilkan apa yang diharapkan.

Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan daripada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan. Segala aktivitas dari masing-masing unit harus sinkron satu sama lain, sebab semua level manajemen memerlukan adanya koordinasi dalam tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena bagaimanapun, untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi pada mulanya struktur organisasi dibuat, pekerjaan dibagi, ditetapkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab. Namun koordinasi bukan sesuatu yang secara otomatis dihasilkan secara sempurna dari struktur organisasi yang ada, kebijakan dan hubungan kewenangan. Karena itu koordinasi merupakan bahagian penting dari tugas manajer untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang efektif sehingga dapat dihilangkan konflik dan kekacauan dalam tindakan –tindakan personil dari setiap unit organisasi.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnell (1972:139) menjelaskan: “ *the best coordination occurs when individuals see how their jobs contribute to the dominate goals of their enterprise*”. Setiap bidang pekerjaan memiliki kontribusi penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui proses koordinasi antar bidang atau unit-unit yang ada dalam organisasi. Bahkan menurut Sutisna (1985:47) koordinasi jelas bergantung pada pemahaman masing-masing anggota organisasi sekolah tentang tujuan-tujuan dan rencana-rencana sistem sekolah secara keseluruhan, penerimaannya oleh mereka dan kesediaan mereka untuk menyumbang kepadanya”. Itu berarti, keberhasilan koordinasi tugas harus

didukung oleh keterampilan komunikasi setiap pimpinan, staf dan perosil yang terkait dengan semua tugas-tugas organisasi yang akan dilaksanakan.

2.1.7.3 Fungsi Koordinasi

Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisah-pisah dalam unit tersendiri. Menurut Siagian (1985:34) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu : (1) pencegahan konflik dan kontradiksi, (2) pencegahan persaingan yang tidak sehat, (3) pencegahan pemborosan, (4) pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan. Winardi (1990:47) menjelaskan koordinasi mengimplikasikan bahwa elemen-elemen sebuah organisasi saling berhubungan dan mereka menunjukkan keterkaitan sedemikian rupa hingga semua orang melaksanakan tindakan tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan. Bidang-bidang yang ada dalam suatu organisasi perlu sejalan dalam melakukan suatu kegiatan bidang tertentu dengan cara menyatukan sistem, strategi dan arah kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987:46) menjelaskan proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.

Sebagai suatu proses pengiriman pesan dari seseorang kepada orang lain dalam suatu organisasi maka komunikasi sangat penting dalam menggerakkan roda organisasi. Para manajer memberikan perintah dan pembagian tugas

dilakukan melalui komunikasi baik lisan, maupun tulisan. Demikian pula dalam proses koordinasi tugas, bagaimana mungkin dapat dilakukan tanpa komunikasi yang efektif dalam organisasi. Karena proses koordinasi menjadi inti kesetupaduan tindakan dan pengertian terhadap tujuan organisasi dalam melakukan suatu kegiatan yang mesti melibatkan berbagai bidang yang ada untuk suatu kegiatan tertentu.

Di sisi lain Winardi (1990:48) berpendapat bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus kerja secara umum. Proses komunikasi ini menjadi syarat mutlak bagi berlangsungnya koordinasi yang efektif.

Para manajer melakukan komunikasi sesama manajer, dapat pula berkomunikasi dengan para staf dan demikian pula komunikasi sesama karyawan atau pegawai, dan pegawai dengan manajer juga dapat berkomunikasi. Arus komunikasi yang demikian itu akan bermanfaat besar dalam memperlancar koordinasi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen merupakan suatu usaha memperoleh tindakan dari orang lain dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen bergerak dalam ruang dan waktu pada kehidupan suatu organisasi. Dengan kata lain organisasi merupakan wadah bagi hidup, tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi. Oleh sebab itu, manajer bertanggung jawab menjalankan manajemen dengan mengusahakan tindakan dari orang lain atau anggota organisasi melalui

kepemimpinan yang dijalankannya. Sebagai suatu proses dalam organisasi maka manajemen memiliki fungsi-fungsi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran objek dan penetapan beberapa metode untuk pencapaian tujuan atau objek seefisien dan seefektif mungkin. Dalam kegiatan proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yang tidak mungkin dipisahkan, yaitu (1) perumusan tujuan (suatu kondisi atau keadaan pada masa yang akan datang, yang dapat membantu tercapainya misi organisasi), (2) pemilihan program (pengembangan program disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman agar tercapai tujuan yang diinginkan), dan (3) identifikasi/ pengerahan sumber (pemanfaatan sumber daya yang ada, baik manusia, sasaran dan prasarana yang dapat menunjang pencapaian tujuan).

Proses perencanaan juga merupakan penghubung antara kesenjangan keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Perencanaan membutuhkan pendekatan rasional ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu maka dalam proses perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang. Suatu organisasi tertentu memerlukan perencanaan yang merupakan keputusan yang diambil untuk melakukan kegiatan dalam kurun waktu tertentu, dengan tujuan agar penyelenggaraan sistem lebih efektif dan efisien.

Pengorganisasian merupakan suatu proses pengelolaan dan pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya dan mengalokasikan sumber daya yang ada serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan/sasaran yang telah ditentukan.

Proses pengorganisasian memiliki lima tahap, yaitu : perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan dan monitoring dan reorganisasi. Kelima tahap ini akan saling berkaitan dan tidak dapat berdiri sendiri. Karena pengorganisasian merupakan proses yang berkelanjutan maka diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara berkala dengan tujuan untuk menjamin konsistensi, efektif, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengorganisir semua potensi yang dimiliki organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta mempunyai kemampuan mengembangkan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses yang mencakup menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi dan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik agar tercapainya tujuan/sasaran yang telah ditetapkan. Dalam memimpin suatu organisasi itu pada hakikatnya bagaimana usaha seorang pemimpin mempengaruhi orang-orang disekitarnya untuk dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan bersama.

Proses memimpin sangat membutuhkan suatu kemampuan dan bakat. Sekurang-kurangnya setiap pemimpin itu memiliki tiga ciri, yaitu :

1. Penglihatan sosial (mengandung arti peka terhadap lingkungan masyarakat dimanapun ia berada).
2. Kecakapan berpikir abstrak (memiliki kemampuan memprediksi kemungkinan yang akan datang, dengan melihat kondisi yang ada).
3. Keseimbangan emosi (hendaknya dapat bersikap dengan bijaksana dan sabar).

Seorang pemimpin membutuhkan kemampuan memimpin, keseimbangan emosi, mencintai profesi, memiliki penglihatan dan perasaan sosial serta memiliki inisiatif sehingga tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Kegiatan kepemimpinan ini merupakan suatu yang sangat konkret, oleh karena kegiatan itu berhubungan langsung dengan orang. Dan yang harus diingat, bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif bila pemimpin itu mampu memenuhi fungsinya, diantaranya: sebagai fungsi instruktif (memiliki kemampuan mewujudkan dan menerjemahkan suatu keputusan menjadi instruksi/perintah); fungsi konsultatif (memperoleh umpan balik dari orang disekitarnya, guna untuk menyempurnakan dan memperbaiki keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan), dan lain sebagainya. Sedangkan pengawasan merupakan suatu proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan, karena proses pengawasan ini memiliki peran untuk melihat dan mengecek sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi tanpa takut terjadi penyimpangan terlalu jauh dari arah tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengawasan memiliki tiga tahap :

1. Menetapkan standar pelaksanaan kerja (mencakup kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan pada semua lapisan pekerjaan, dapat berbentuk kuantitatif maupun kualitatif).
2. Membandingkan kinerja yang sedang berlangsung dengan standar yang telah ditetapkan, dan
3. Mengambil tindakan untuk memperbaiki jika terjadi penyimpangan dan menentukan tindakan/solusi atau sangsi apa yang akan diberikan.

Dengan adanya pengawasan, pemimpin dapat menjaga organisasi tetap berada di dalam jalur yang benar. Keempat fungsi di atas secara empiris menentukan corak kegiatan suatu organisasi, karena sejak dari perencanaan sampai kepada pengawasan organisasi bergerak dari tindakan bersama antara anggota organisasi dan manajer yang memimpin organisasi tersebut. Koordinasi dalam organisasi ini perlu berjalan lancar, baik koordinasi vertikal maupun koordinasi horizontal secara efektif sehingga tidak ada satu pekerjaan-pun yang terhambat akibat kurang lancarnya koordinasi tersebut. Menurut Sutisna (1985:48) tanpa koordinasi sulit untuk mengharapkan bahwa pengaturan kegiatan dengan tertib dari dua orang atau lebih dalam mengejar suatu tujuan bersama akan dicapai. Melalui organisasi berbagai bagian suatu usaha dihubungkan dengan setiap bagian lainnya. Tapi, yang mempengaruhi bagian-bagian ini supaya berfungsi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dan harmonis adalah kegiatan koordinasi. Dalam kehidupan organisasi melalui tindakan manajerial, maka setiap bidang memerlukan koordinasi dengan bidang lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Koordinasi merupakan tindakan terpadu dalam menjalankan kegiatan

suatu bidang yang harus sinkron dengan bidang lain dalam mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Para manajer bertanggung jawab mengkoordinir setiap tugas-tugas yang dilaksanakan dalam totalitas bidang yang ada sehingga suatu kegiatan berjalan lancar tanpa ada hambatan dari bidang lain.

2.1.8 Pendelegasian wewenang

2.1.8.1 Pengertian Pendelegasian Wewenang

Wewenang atau kekuasaan dapat pula disebut sebagai otoritas dalam Koswara (2002:23) diartikan dalam dua dimensi, yaitu formal dan penerimaan. Berdasarkan teori formal, wewenang merupakan anugerah karena seseorang diberi, dilimpahi atau diwarisi kekuasaan untuk mengatur sesuatu. Pandangan ini beranggapan bahwa otoritas berasal dari masyarakat tingkat tinggi dan secara hirarkis diturunkan sampai tingkat paling bawah.

Pandangan teori penerimaan berpendapat bahwa otoritas seseorang timbul bila diterima oleh kelompok atau lingkungannya. Kunci dasar wewenang adalah terletak pada orang-orang yang dapat dipengaruhi (*influenced*), bukan yang mempengaruhi (*influences*). Jadi wewenang itu tergantung pada penerimaan (*receiver*) yang memperoleh wewenang.

Wewenang seseorang dapat diterima apabila empat kondisi dapat terpengaruh (Koswara, 2002:24), yaitu: (1) dapat memahami komunikasi lingkungannya, (2) pada saat keputusan dibuat dia percaya bahwa hal itu tidak menyimpang dari tujuan organisasi, (3) tidak bertentangan dengan kepentingan

pribadi dan kelompok, dan (4) orang yang diberi wewenang mampu secara fisik dan mental untuk melaksanakannya.

Sedangkan menurut Handoko (1997:46), kekuasaan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi individu dan kelompok dalam melaksanakan keputusan. Menurut Amitai Etzioni pimpinan dapat mempengaruhi perilaku hasil dari kekuasaan posisi (kebudayaan atau jabatan) atau kekuasaan pribadi. Kekuasaan pribadi (*position power*) berasal dari wewenang formal sedangkan kekuatan pribadi (*personal power*) berasal dari para pengikut karena mengagumi dan merasa terikat oleh pimpinan.

2.1.8.2 Sumber Wewenang

Sumber-sumber wewenang dapat diklasifikasikan secara umum bersumber balas jasa, paksaan, kekuasaan yang sah, kekuasaan pengendalian informasi, kekuasaan panutan dan kekuasaan atas dasar keahlian.

- a. Kekuatan balas jasa (*reward power*) adalah sejumlah balas jasa positif berupa pemberian uang, perlindungan, perkembangan karir dan sebagainya yang diberikan kepada seseorang atau lembaga untuk melaksanakan perintah dengan syarat tertentu.
- b. Wewenang paksaan (*coercive power*) adalah kekuatan negatif berupa hukuman, teguran, pemecatan dan sebagainya karena dianggap melanggar peraturan.
- c. Otoritas sah (*legitimate power*) bersumber dari pimpinan yang sah dan harus dipatuhi oleh bawahan.

- d. Otoritas bersumber dari *control of information* adalah otoritas yang bersumber dari seseorang yang memiliki pengetahuan, kemudian dipatuhi dan ditaati oleh orang-orang yang tidak memiliki pengetahuan di bidang itu.
- e. Wewenang yang bersumber dari *referent power*, artinya berdasarkan identifikasi bagi pimpinan yang memiliki kharisma sehingga dijadikan panutan bagi pengikutnya.
- f. Wewenang yang bersumber dari *expert power*, yaitu bersumber dari keahlian seseorang sehingga dipatuhi segala perintahnya.

2.1.8.3 Pemanfaatan Wewenang Dalam Organisasi

Otoritas dalam manajemen pendidikan bermanfaat bagi pendelegasian tugas dan wewenang serta tanggung jawab secara formal kepada orang lain atau bawahan dalam melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan. Agar pendelegasian berjalan dengan efektif, pendelegasian itu perlu menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pendelegasian harus disertai gambaran tujuan yang jelas, serta perincian tugas yang sistematis.
- b. Pendelegasian harus melimpahkan wewenang penuh untuk mencapai tujuan, serta pertanggungjawaban dari yang diberi tugas.
- c. Pendelegasian harus memonitor jalannya kegiatan secara terus menerus.

Manfaat pendelegasian karena pimpinan tidak ada yang sempurna, yaitu memiliki semua bidang pengetahuan dan keterampilan, sehingga memerlukan bantuan orang lain. Pimpinan mungkin menguasai *the big picture* tetapi masalah

yang lebih terperinci terkadang tidak menguasai. Dengan demikian, pembagian tugas dan wewenang bagi seluruh anggotanya akan sangat bermanfaat bagi manajemen organisasi apabila manajer dapat memanfaatkan orientasinya dengan baik.

Stoner (1996:67) mengatakan bahwa pendelegasian wewenang adalah pemberian kekuasaan/otoritas formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Selanjutnya Siswanto (1987:34) mengemukakan bahwa Pendelegasian wewenang otoritas dan tanggungjawab dari pimpinan kepada seseorang untuk melaksanakan aktivitas tertentu. Dari definisi Pendelegasian wewenang yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang itu merupakan penyerahan otoritas/kekuasaan dari pimpinan kepada bawahan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang dianggap masih relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Mukhneri (1995) yang membahas permasalahan Desain Pekerjaan Bagian Administrasi dan Kemahasiswaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkucewara Malang dimana salah satu permasalahan yang dikaji adalah persoalan prosedur kerja.

Temuan dari penelitian ini adalah bahwa prosedur kerja pada BAAK STIE Malangkucewara Malang meliputi : (1) prosedur pengurusan KPPS mahasiswa, (2) prosedur pengolahan data mahasiswa, (3) prosedur penerimaan

mahasiswa baru, (4) prosedur penyusunan jadwal ujian semester, (5) prosedur ujian negara mahasiswa, dan (6) prosedur pengurusan berhenti sementara bagi mahasiswa.

Penelitian yang dilaksanakan Agus Husni (2004) tentang Peranan Kepala Sekolah Dalam Koordinasi dan Kerjasama di SMK Sinar Husni Medan dimana dalam penelitiannya diperoleh temuan bahwa koordinasi kepala SMK Sinar Husni Medan sudah berjalan sesuai dengan kewenangan dan tugasnya. Koordinasi yang berlangsung bersifat vertikal kepada yayasan dan horizontal kepada para dewan guru dan staf pegawai

