

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Hakekat Kepemimpinan

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha, baik di dunia bisnis maupun dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab, pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama), dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok.¹

Menurut Wahjosumidjo, kepemimpinan adalah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan

¹ Abd Wahab H. & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2011), h.79.

administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi penuh.² Sedangkan menurut Mulyasa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.³

Menurut Setiawan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan).⁴ Sedangkan menurut Gibson yang dikutip oleh Nawawi, kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan berbagai jenis pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.⁵

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan dalam suatu kelompok tertentu dengan karakteristik yang

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), H.17.

³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h.107.

⁴ Bahar Agus Setiawan & Abd Muhith, *Transfromasional Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), h.14.

⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h.21.

berbeda sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2. Ciri-Ciri Kepemimpinan yang ideal

Menurut Brown ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ideal pada zaman sekarang antara lain.⁶

1. Memiliki pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis;
2. Memiliki kemampuan bertumbuh dan berkembang;
3. Memiliki sikap yang inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru;
4. Memiliki Kemampuan analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan

⁶ Asep Suryana, *Modul Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Universitas pendidikan Indonesia, 2010), hh.6-7.

berpikir yang diperlukan dalam yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah;

5. Daya ingat yang kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan intelektual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat;
6. Kapasitas integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai organisasi;
7. Keterampilan berkomunikasi secara efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan;
8. Keterampilan mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi;
9. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut;
10. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasihat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif;
11. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut: pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.

Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menentukan prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik

organisasional adalah “SWOT”, memiliki kemampuan membedakan hal yang urgen dan yang penting, memiliki naluri yang tepat, kekemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, memiliki rasa kohesi yang tinggi, “senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain, memiliki rasa relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi, memiliki keteladanan seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku, Menjadi pendengar yang baik, adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spatial, fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang serta mempunyai ketegasan, keberanian; orientasi masa depan dan sikap yang antisipatif dan proaktif.

Pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah

dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷

Sedangkan menurut Daryanto yang dikutip oleh Asmani mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga pendidikan.⁸ Sementara itu, Rahman *et al* mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.⁹

Dari beberapa pengertian diatas dapat disintesisakan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan diberi tugas

]untuk memimpin suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan mempunyai peran dan fungsi dalam menjalankan kepemimpinannya, fungsi kepala sekolah menurut wahab terdiri dari (1) fungsi pengambilan keputusan,

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2003), h.62.

⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h.16.

⁹ *Ibid.*, h.17

(2) fungsi instruktif, (3) fungsi konsultatif, (4) fungsi partisipatif, (5) fungsi delegatif.¹⁰

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin bisa menggerakkan anggota organisasinya. Proses pengambilan keputusan dapat dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakan kontribusinya dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan suatu sekolah.

Fungsi Instruktif, Dalam memberikan perintah pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan diharuskan memiliki analisis yang kuat dalam memberikan instruksi yang tepat terhadap bawahannya. Dengan fungsi instruktif ini kepala sekolah akan lebih bisa memanajemen waktu yang dia miliki supaya tujuan sekolah bisa tercapai dengan efektif dan efisien.

Fungsi konsultatif, Sebagai kepala sekolah yang bertanggung jawab, kepala sekolah diharuskan menerima semua masukan dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, dikarenakan masukan dan kritikan itulah yang nantinya akan menjadikan sekolah menjadi lebih baik lagi. selain itu, kepala sekolah juga harus menjadi konsultan

¹⁰ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta,2011),h.91

yang baik kepada bawahannya dimana akan memberikan arahan dan masukan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Fungsi partisipatif, Kepala sekolah harus terlibat langsung dalam semua kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah, kepala sekolah harus berbaaur dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dengan menjalin komunikasi yang harmonis dan efektif Hal inilah yang akan membuat kepala sekolah lebih dicintai dan diharapkan kehadirannya dalam semua kegiatan yang ada di sekolah baik itu kegiatan formal maupun informal.

Fungsi delegatif, Kepala sekolah hanyalah manusia biasa, kepala sekolah memerlukan orang lain dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, fungsi delegasi sangat penting dilaksanakan dengan tujuan supaya semua komponen yang ada di sekolah dapat disinergikan dengan baik dengan kepala sekolah sebagai pucuk pimpinannya. Delegasi tersebut dilakukan agar tercapainya tujuan organisasi dengan sangat efektif dan efisien.

B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi sekolah mempunyai peranan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu sekolah. Menurut Herujito, gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka

mempraktikkan kepemimpinannya.¹¹ Menurut Hersey dan Blanchard, mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Leadership style is a combination of task behavior and relationship behavior. Task behavior intended as levels of effort to organize and define the role of the leader of the group members (followers); describing the activities of each member as well as when, where, and how to solve it; characterized by efforts to establish a pattern of organization, communication channels and means of solving pekerjaan clear and detailed. While the relationship behavior is a leader attempts levels foster personal relationships among themselves and with members of their group (followers) with open lebar communication channels and provide support for socio-emotional, psychological, and behavioral¹²

Yang artinya adalah gaya kepemimpinan merupakan dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan

¹¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: Indeks, 2009), h.76.

¹² Bina Nusantara, <https://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2DOC/2010-2-00411-MN%202.doc> diakses tanggal 10 Desember 2016 pukul 20.00

dukungan sosio-emosional, psikologis, dan pemudahan perilaku.

Menurut Nurkolis, gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.¹³ Sedangkan menurut Tjiptono, gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.¹⁴ Menurut Nawawi, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.¹⁵

Dari beberapa definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat beberapa persamaan menurut Herujito dan Nurkolis. Dimana persamaan definisi tersebut adalah gaya kepemimpinan merupakan sikap seorang pemimpin dalam menjalankan atau mempraktikkan tugas kepemimpinannya.

Selain persamaan, terdapat beberapa perbedaan definisi gaya kepemimpinan dari pendapat para ahli tersebut. Menurut Hersey dan Blanchard, gaya kepemimpinan merupakan dari kombinasi perilaku

¹³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2006), h.166.

¹⁴ Jurnal Hasil Riset, <http://www.e-jurnal.com/2013/09/pengertian-gaya-kepemimpinan.html> diakses pada tanggal 10 Desember 2016 pukul 21.15

¹⁵ Universitas Sumatera Utara, (diakses dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/29013/4/Chapter%20II.pdf>) pada tanggal 11 Desember 2016 pukul 09.15

tugas dan perilaku hubungan. Sedangkan menurut Tjiptono, gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Nawawi, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Dari beberapa pengertian diatas dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan lembaga tersebut. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktikkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan khususnya dalam pengambilan keputusan dan pendelegasian, seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan tentunya akan menerapkan beberapa gaya kepemimpinan. Basri menyatakan beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan otokratis, (2) gaya kepemimpinan militeristis, (3) gaya kepemimpinan paternalistik, (4) gaya kepemimpinan *laissez faire*, (5) gaya kepemimpinan demokratis, (6) gaya

kepemimpinan kharismatik, (7) gaya kepemimpinan partisipatif, (8) gaya kepemimpinan Instruktif.¹⁶

Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya secara penuh. Pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang mempunyai wewenang (*Authority*) dari suatu sumber (Misalnya dari posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri : (a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, (b) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (c) Menganggap bawahan sebagai alat semata, (d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat, (e) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, (f) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach*, yang mengandung unsur paksaan dan *punitive* (bersifat menghukum).

Gaya kepemimpinan militeristis hampir mirip dengan gaya kepemimpinan otoriter. Adapun seorang pemimpin yang bergaya militeristis memiliki ciri-ciri : (a) Lebih sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya, (b) Bergantung pada pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahan, (c) Menyenangi formalitas yang berlebihan-lebihan; (d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari

¹⁶ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2014), h.22

bawahan, (e) Suka menerima kritikan dari bawahan, (f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagi keadaan.

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan Tipe pemimpin yang memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan paternalistik lebih diidentikan dengan ciri-ciri pemimpin sebagai berikut : (a) Menganggap bawahannya sebagai manusia tidak dewasa, (b) Bersikap terlalu melindungi, (c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dalam mengambil keputusan; (d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, (e) Bersikap selalu mahatau.

Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* merupakan gaya kepemimpinan bebas berkehendak. Organisasi dibentuk tanpa kejelasan aturan dan para anggota dengan bebas mengungkapkan keinginan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan-bawahan. Selain itu pembagian tugas menjadi tidak jelas, dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional maupun struktural. Kepemimpinan tipe ini terlalu melepaskan tanggung jawab terhadap bawahannya. Pemimpin hanya mengambil sedikit tugas dan kewajiban, sedangkan bawahannya memikul tugas dan kewajiban yang banyak karena dianggap mampu melaksanakan tugas yang dibebankan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah sebagai berikut:

- (a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin,
- (b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- (c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- (d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai. Pemimpin bertipe demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- (a) Mengembangkan kreativitas kepada bawahan;
- (b) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan,
- (c) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama,
- (d) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi,
- (e) Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya,
- (f) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan,
- (g) Perluasan kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan;
- (h) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

Gaya kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang membuat para anggota yang di pimpinnya mengikuti inovasi inovasi yang di ajukan oleh pemimpin ini. Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : (a) Memiliki kewibawaan alamiah, (b) Memiliki banyak pengikut, (c) Daya tarik yang metafisikal (kadang-kadang irasional) terhadap para pengikutnya, (d) Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya, (e) Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya, (f) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, misalnya fisik, ekonomi, kesehatan, dan ketampanan.

Gaya Kepemimpinan partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses itu mempengaruhi kelompok, atau kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyelesaikan tugas-tugasnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut : (a) Wewenang pemimpin tidak mutlak, (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian

wewenang kepada bawahan, (c) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, (d) Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan, (e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar, (f) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan, (g) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat, (h) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi, (i) Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

Gaya kepemimpinan instruktif merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak memberikan pengarahan tetapi sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai “instruksi” karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif, mencakup antara lain : (a) Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan, (b) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat, (c) Kadar direktif tinggi, (d) Kadar suportif rendah, (e) Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai, (f) Kemampuan motivasi pegawai rendah, (g) Tingkat kematangan bawahan rendah.

C. Gaya Kepemimpinan Dalam Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan hal yang pasti dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Menurut Robins, "*Decision making is which on choses between two or more alternative.*"¹⁷ Artinya, pengambilan keputusan adalah memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok. Sedangkan menurut Sutisna, pengambilan keputusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin.¹⁸

Menurut Baron dan Byrne, pengambilan keputusan merupakan tindakan menggabungkan dan mengintegrasikan informasi yang ada untuk memilih satu dari beberapa kemungkinan tindakan.¹⁹ Menurut TIM Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan guna menyelesaikan masalah.²⁰ Sedangkan menurut

¹⁷ Syafaruddin Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004), h.45

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Baron & Byrne, *Social Psychology 10th edition* (New York : Pearson Education, 2005), h.65

²⁰ TIM Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, *Konsep Dasar Pengambilan Keputusan* (http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._MANAJEMEN_FPEB/197302052005012-ROFI_ROFAIDA/MATERI_KULIAH/Konsep_dasar_pengambilan_keputusan.pdf diakses pada tanggal 20 Desember 2016 Pukul 19.55)

Anzizhan, pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai suatu tindakan yang diinginkan.²¹

Berdasarkan definisi pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat beberapa persamaan menurut Menurut Robins dan TIM Dosen Universitas Pendidikan Indonesia. Dimana persamaan definisi tersebut adalah pemilihan dua tindakan alternatif atau lebih untuk menyelesaikan masalah.

Selain persamaan, terdapat beberapa perbedaan definisi pengambilan keputusan dari pendapat para ahli tersebut. menurut Sutisna, pengambilan keputusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin. Menurut Baron dan Byrne, pengambilan keputusan merupakan tindakan menggabungkan dan mengintegrasikan informasi yang ada untuk memilih satu dari beberapa kemungkinan tindakan. Sedangkan menurut Anzizhan, pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai suatu tindakan yang diinginkan. Dengan demikian berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai pengambilan keputusan, dapat disintesis bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses

²¹ Syafaruddin Anzizhan, *op.cit.*, h.47.

pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk di tindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

D. Gaya Kepemimpinan Dalam Pendelegasian

Seorang pemimpin tentu memerlukan bantuan untuk menjalankan tugas kepemimpinannya melalui pembagian tugas (pendelegasian) kepada bawahan. Menurut Yulk, pendelegasian merupakan berbagai bentuk serta tingkatan yang berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan.²² Menurut Hasibuan Pendelegasian adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.²³

Menurut Stoner pendelegasian adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian adalah konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan

²² Gary Yulk, *op.cit.*, h.118.

²³ Gary Yulk, *op.cit.*, h.119.

delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.²⁴

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa pendelegasian adalah pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang-orang yang ditunjuk oleh pemegang wewenang. Atasan memberikan kekuasaan kepada staf atau bawahan sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas itu sebaik-baiknya serta dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya. Pendelegasian oleh atasan kepada bawahan adalah perlu demi tercapainya efisiensi dari fungsi-fungsi dalam organisasi, karena tidak ada seorang atasan manapun yang dapat secara pribadi merampungkan atau secara penuh melaksanakan dan mengawasi semua tugas organisasi.

E. Kajian Hasil-hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini adalah Penelitian yang dilakukan oleh Yuan Ihsan dengan judul skripsi “*Analisis Gaya Kepemimpinan Fauzi Bahar sebagai Walikota Padang*

²⁴ Br. Pratama, *Teori Pendelegasian Wewenang* <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/52615/4/Chapter%20II.pdf> 2015 (diakses pada tanggal 11 November 2016 pukul 9.15)

dalam *Penyelenggaraan Pemerintahan*".²⁵ Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif, dan pendekatan interaksionisme simbolik. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, dan dokumentasi. Sementara, teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini mengacu pada konsep sarana pengaruh dan teori gaya kepemimpinan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa Walikota Padang Fauzi Bahar mengkombinasikan antara metode kepemimpinan militer dengan metode kepemimpinan sipil di dalam kepemimpinannya di Pemerintah Kota Padang. Sehingga, menghasilkan kombinasi antara gaya kepemimpinan otokratis bijak dengan gaya kepemimpinan konsultatif. Selain itu peneliti juga menemukan hal-hal lainnya yang ikut mempengaruhi gaya kepemimpinan, tindakan, dan kebijakan yang diambil oleh Walikota Padang Fauzi Bahar, yaitu latar belakang kehidupan keluarga, lingkungan tempat tinggal, sisi akademis dan kebijakan yang pernah beliau ambil di dalam pemerintahan Kota Padang.

²⁵ Yuan Ihsan, dalam skripsi berjudul: *Analisis Gaya Kepemimpinan Fauzi Bahar sebagai Walikota Padang dalam Penyelenggaraan Pemerintahan* (Padang: Program Sarjana Universitas Negeri Padang, 2011)

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ki Ageng Puspanegara pada tahun 2012 dengan judul skripsi *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Guru Sd Di Gugus I Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo Tahun 2012*.²⁶

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan Kepala Sekolah yaitu gaya kepemimpinan otokratik, demokratis, dan permisif. Gaya kepemimpinan yang dilakukan secara efektif memberikan motivasi kepada guru di gugus I Kecamatan Wates, Kabupaten Kulon Progo tahun 2012.

²⁶ Ki Ageng Puspanegara, dalam skripsi berjudul : *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Guru Sd Di Gugus I Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo* (Yogyakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta, 2012)