

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Good Governance*

Lembaga internasional seperti UNDP dan *Word Bank*, memperkenalkan terminology baru yang disebut sebagai *good public Governance* atau *Good Governance*. Popularitas terminologi ini mencuat dikalangan pemerintah, akademisi dan lembaga swadaya masyarakat sejalan dengan pemberian bantuan dalam pengembangan *Good Governance* (Dwiyanto, 2006 : 76). Karena sangat gencar memperkenalkan *Good Governance* menjadi kata yang tidak asing di telinga .sehingga sering sekali di Indonesia mendiskusikan tentang *Good Governance*.

Pemahaman mengenai kata *Good Governance* atau tata pemerintahan yang baik mulai mengemuka di Indonesia sejak tahun 1990-an, dan mulai semakin bergulir pada tahun 1996, seiring dengan interaksi Pemerintah Indonesia dengan negara luar sebagai negara-negara pemberi bantuan yang banyak menyoroti kondisi obyektif perkembangan ekonomi politik Indonesia.

Governance, yang diterjemahkan menjadi tata pemerintahan adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik, dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat seperti (UNDP dalam Krina, 2003:5). UNDP merusmuskan istilah *Governance* dan bukan *government* sebagai suatu exercise dari kewenangan politik, ekonomi dan administrasi untuk menata, mengatur dan mengelola masalah masalah sosialnya (UNDP dalam Thoha:2000).

Sedangkan Lipchak (2002:2) mendefinisikan *Governance* sebagai : “*how government functions and works together with other to make decisions and take*

action to deal with the needs of its citizens” (bagaimana pemerintah berfungsi dan bekerja bersama untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat).

Selain itu, *Word Bank* (Bank Dunia) mendefinisikan *Governance* : “ *the way state power is used in managing economic and social resources for development of society*” (cara menggunakan kekuasaan negara dalam mengelola sumber-sumber ekonomi sosial untuk pembangunan) (*Word Bank* dalam LAN, 2000 : 5).

Miftah Thoha menjelaskan bahwa penggunaan kata *Governance*, dan bukan *government* untuk lebih menekankan bahwa orientasi administrasi publik saat ini sedang diarahkan kepada kepentingan dan kekuasaan rakyat.

Perubahan paradigma ini selanjutnya membawa pengaruh besar dalam tata kehidupan pemerintahan. Salah satu pengaruhnya antara lain ditempatkannya rakyat pada posisi yang utama dalam mengukur keberhasilan pelayanan birokrasi pemerintahan. Manajemen pemerintahan tidak lagi berorientasi pada aspek pemerintahan (*government*) akan tetapi beralih kepada aspek tata pemerintahan (*Governance*)” (Thoha, 2000).

Institusi dari *Governance* meliputi tiga domain yaitu *state* (negara), *private sector* (sector swasta atau dunia usaha), *society* (masyarakat), yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing masing (LAN dan BPKP, 2000 : 5). Institusi pemerintah berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum kondusif, sector swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk

mengajak kelompok-kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial, politik.

1. Pengertian *Good Governance*

Istilah *Good Governance* makin dikenal dan menjadi wacana publik di Indonesia setelah *Word Bank* (Bank Dunia) dan IMF (International Monetary Fund) pada tahun 1998 melakukan “intervensi” melalui paket reformasi ekonomi untuk mengatasi krisis ekonomi di Indonesia. Di dalam paket tersebut terdapat konsep penyelenggaraan negara yang baik (*Good Governance*), pemerintahan yang bersih (*clean government*), bebas KKN, bebas money politics dan distorsi serta adanya transparansi.

Word Bank dalam “*World Development Report*”(1997), mendefinisikan *Good Governance* sebagai :

Good Governance adalah suatu penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah satu alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Good Governance menjadi begitu banyak dibahas, dikampanyekan, dan bahkan dasarnya dideklarasikan di awal abad ke-21 karena pada akhir abad ke-20 berkembang keyakinan bahwa tata penyelenggaraan yang baik atau *Good Governance* adalah kunci untuk menjamin berlanjutnya perkembangan kehidupan. Dalam kehidupan yang makin kompleks, perubahan yang cepat, saling keterkaitan yang makin tinggi, sumber daya alam yang makin langka, kesenjangan makin melebar dan ada kecenderungan daya dukung bumi makin menurun, tidak bisa tidak harus

diatasi dengan tata penyelenggaraan yang baik atau *Good Governance*, *Good Governance* bisa terwujud apabila semua komponen dan pihak dalam kehidupan bersedia berperan serta dan berpartisipasi. (Hardjanto, 2006 : 33).

Makna *Governance* sangat berbeda dengan *government*, menurut Rodhes (Mindarti, 2005:194) konsep *Governance* lebih merujuk pada:

- a) *A change in the meaning of government* (perubahan dalam makna pemerintahan).
- b) *Reffering a new process of governing* (mengacu pada sebuah proses baru dalam memerintah).
- c) *A changed condition of ordered rule* (perubahan kondisi dalam tata pengaturan).
- d) *The new method by which society is governed* (metode baru bagaimana masyarakat diperintah).

Sedangkan *government* seperti yang ditegaskan Stoker (Mindarti, 2005:194) bahwa konsep *government* merujuk pada pemerintah secara institusional (kelembagaan) yang memiliki otoritas dalam hal pembuatan kebijakan dan mengimplementasikannya untuk mencapai tujuan kenegaraan. Dan secara spesifik lebih menunjukan pada empat kriteria:

- a) *The formal institutions of the state* (institusi negara yang resmi).
- b) *Monopoly of legitimate coercive power* (monopoli kekuasaan pemaksa yang sah).

- c) *Its ability to make decisions and its capacity to enforce them* (kemampuannya untuk membuat keputusan dan kapasitas menegakkan pemberlakuannya).
- d) *The formal and institutional processes which operate at the level of the nation state to maintain public order and facilitate collective action* (proses-proses formal dan institusional yang berlangsung pada level negara nasional untuk menjaga ketertiban masyarakat dan memfasilitasi tindakan bersama).

Perbedaan mendasar antara *government* dan *Governance* dengan demikian pada dasarnya lebih terletak pada aspek prosesnya (*style of governing*) dan bukan pada *outputnya*. Seperti ditegaskan Sammy Finer (Mindarti, 2005:195) yang mendefinisikan *Governance* sebagai berikut:

- a) Aktivitas atau proses memerintah.
- b) Suatu kondisi dari aturan yang dijalankan.
- c) Orang-orang yang diberi tugas memerintah atau pemerintah.
- d) Cara, metode atau sistem dimana masyarakat tertentu diperintah.

Adapun praktek terbaik dari *Governance*, kemudian sering disebut dengan *Good Governance*. Menurut Mindarti (2005:200) *Good* dalam *Good Governance* mengandung 2 (dua) pengertian, yaitu:

- a) Mengandung makna tentang orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan negara. Berorientasi pada nilai-nilai yang menjunjung tinggi kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan

kemampuan rakyat dalam mencapai kemandirian, keadilan sosial, demokratisasi dalam kehidupan bernegara.

- b) Mengandung makna tentang aspek-aspek fungsional pemerintahan yang efektif dan efisien atau pemerintahan yang berfungsi ideal yaitu mampu berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya pencapaian tujuan nasional.

Governance diterjemahkan dalam tata pemerintahan yaitu penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi untuk mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. *United Nation Development Program* (Krina, 2003:5). *Political Governance* mengacu kepada proses pembuatan kebijaksanaan, *economic Governance* mengacu kepada proses pembuatan keputusan dibidang ekonomi yang berimplikasi pada masalah pemerataan, penurunan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup, sedangkan *administrative Governance* mengacu kepada sistem implementasi kebijakan (LAN, 2000:5).

Miftah Thoha dalam makalahnya yang berjudul "Ilmu Administrasi Publik Berperan Dalam Mewujudkan *Good Governance*", mengartikan *Good Governance* sebagai suatu tata pemerintahan yang baik. (Thoha, 2000:5), lebih lanjut Miftah Thoha menjelaskan bahwa penggunaan kata *Governance*, dan bukan *government* adalah untuk lebih menekankan bahwa orientasi administrasi publik saat ini sedang diarahkan kepada kepentingan dan kekuasaan rakyat.

Sedangkan menurut Domai (2001:64) mendefinisikan :

Good Governance dapat diartikan sebagai penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab serta efisiensi dan efektifitas

dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain Negara, sektor swasta dan masyarakat. Oleh karena itu *Good Governance* juga merupakan upaya melakukan penyempurnaan pada sistem administrasi negara yang berlaku pada suatu negara secara keseluruhan.

Dari definisi diatas, dalam konsep *Governance* terdapat tiga kaki utama (*three legs*) dan tiga domain utama (*three domains*). Ketiga kaki utama yang dimaksud adalah *political Governance*, *economic Governance* dan *administrative Governance*. *Political Governance* lebih mengacu pada proses pembuatan kebijakan. *Economic Governance* mengacu pada proses pembuatan keputusan dibidang ekonomi yang berimplikasi pada masalah pemerataan, penurunan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup. Sementara itu, *administrative Governance* lebih mengacu pada sistem implementasi kebijakan.

Sedangkan tiga domain utama yang dimaksud mencakup unsur negara (*state*), swasta (*private sector*) dan masyarakat sipil (*civil society*). Negara (*state*), pada masa mendatang memiliki tugas penting yakni mewujudkan pembangunan manusia yang berkelanjutan dengan mendefinisikan kembali peran pemerintahan dalam mengintegrasikan kehidupan sosial, ekonomi dan perlindungan lingkungan, melindungi masyarakat dari ketentraman, menciptakan komitmen politik, menyediakan infrastruktur, melakukan desentralisasi dan demokratisasi pemerintahan, memperkuat finansial dan kapasitas administratif pemerintah lokal, kota dan metropolitan. Institusi pemerintah juga perlu memberdayakan rakyat. Mereka dituntut untuk mampu memberikan layanan untuk semua dan menjamin kesempatan yang sama baik dalam bidang sosial, ekonomi dan politik. Semua kondisi ini akan tercapai apabila didukung dengan suatu lingkungan kelembagaan

yang konduktif, baik yang menyangkut sistem dan proses legislasi dan yudisial yang tepat, legal, terpercaya dan efektif.

Pasar dan sektor swasta (*private sector*), juga memainkan peran penting dalam pembangunan dengan menggunakan pendekatan pasar. Pendekatan pasar untuk pembangunan ekonomi berkaitan dengan penciptaan kondisi yang kondusif sehingga produksi barang dan jasa berjalan dengan baik. Kondisi ini membutuhkan adanya dukungan lingkungan yang mapan untuk melakukan aktivitas swasta dalam bingkai berfungsinya insentif dan *reward* ekonomi baik bagi individu maupun organisasi yang memiliki kinerja baik.

Organisasi masyarakat sipil (*civil society*), terwujudnya pembangunan manusia yang berkelanjutan, tidak hanya tergantung pada berfungsinya negara dan sektor swasta dengan baik. Namun juga akan tergantung pada kondisi masyarakat sipil yang mampu memfasilitasi interaksi sosial politik dan mampu memobilisasi berbagai kelompok di dalam masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas sosial, ekonomi dan politik, organisasi masyarakat sipil tidak sekedar melakukan *chek and balance* terhadap kekuatan negara dan swasta, tetapi juga dapat memberikan kontribusi pada dan memperkuat kedua unsur utama yang lainnya.

Organisasi masyarakat sipil juga dapat membantu melakukan monitoring lingkungan karena semakin menipisnya sumberdaya, polusi, kekerasan sosial dan untuk membantu mendistribusikan hasil-hasil pembangunan ekonomi secara lebih merata dan menawarkan kesempatan pada individu untuk memperbaiki standar

hidup mereka. Organisasi masyarakat sipil juga dapat menyalurkan partisipasi publik dalam aktivitas sosial dan ekonomi dan mengorganisir publik untuk mempengaruhi proses kebijakan publik. Mereka juga punya peran penting untuk mengurangi dampak potensial dari ketidakstabilan ekonomi, menciptakan kebijakan publik dan pemerintahan. Masyarakat juga akan sangat membantu untuk melindungi dan memperkuat kultur, keyakinan agama dan berbagai nilai-nilai kearifan lokal.

Ketiga komponen (unsur) pemerintahan yang baik tersebut hanya berhubungan secara harmonis untuk mencapai adanya sinergi. Hubungan yang harmonis dan sinergi antar ketiga komponen pemerintahan ini akan tercapai apabila ketiganya memiliki kesamaan derajat dan peran serta mampu melakukan saling kontrol yang efektif satu sama lain.

2. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Kunci utama memahami *Good Governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Baik buruknya pemerintahan bisa dinilai bila ia telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *Good Governance*, menurut *United Nations Development Program* (LAN, 2000:7) mengajukan beberapa prinsip *Good Governance* sebagai berikut :

a) *Participation*

Setiap warga Negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang

mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.

b) *Rules of Law*

Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum hak azasi manusia.

c) *Transparency*

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.

d) *Responsiveness*

Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba melayani setiap *stakeholders*.

e) *Consensus Orientation*

Good Governance menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.

f) *Equity*

Semua Warga Negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.

g) *Effectiveness and Efficiency*

Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.

h) *Accountability*

Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

i) *Strategic Vision*

Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *Good Governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Walaupun jumlah komponen prinsip-prinsip yang melandasi *Good Governance* sangat banyak dan bervariasi dari institusi maupun pakar, tetapi pada prinsipnya *Good Governance* dilandasi dengan prinsip utamanya sebagai berikut:

1) Prinsip Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma-norma eksternal yang dimiliki oleh para *stakeholder* yang berkepentingan dengan pelayanan tersebut. Untuk itu, Krina (2003:11)

mengungkapkan adanya akuntabilitas dalam dua tahap beserta indikatornya sebagai berikut:

a) Pada tahap proses pembuatan sebuah keputusan, beberapa indikator untuk menjamin akuntabilitas adalah:

(1) Pembuatan sebuah keputusan harus dibuat secara tertulis dan tersedia bagi setiap warga negara yang membutuhkan.

(2) Pembuatan keputusan sudah memenuhi standar etika dan nilai-nilai yang berlaku artinya sesuai dengan prinsip administrasi yang benar maupun nilai-nilai yang berlaku di *stakeholder*.

(3) Adanya kejelasan dari sasaran kebijakan yang diambil dan sudah sesuai dengan visi dan misi organisasi serta standar yang berlaku.

(4) Adanya mekanisme untuk menjamin bahwa standar telah terpenuhi dengan konsekuensi mekanisme pertanggungjawaban jika standar tersebut tidak terpenuhi.

(5) Konsistensi maupun kelayakan dari target operasional yang telah ditetapkan maupun prioritas dalam mencapai target tersebut.

b) Pada tahap sosialisasi kebijakan, beberapa indikator untuk menjamin akuntabilitas publik adalah:

(1) Penyebarluasan informasi mengenai suatu keputusan melalui media massa maupun media komunikasi personal.

(2) Akurasi dan kelengkapan informasi yang berhubungan dengan cara-cara mencapai sasaran suatu program.

- (3) Akses publik pada informasi atas suatu keputusan setelah keputusan dibuat dan mekanisme pengaduan masyarakat.
- (4) Ketersediaan sistem informasi manajemen dan monitoring hasil yang telah dicapai oleh pemerintah.

2) Prinsip Transparansi

Transparansi adalah adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan yang memiliki dua aspek yaitu komunikasi publik oleh pemerintah dan juga hak masyarakat terhadap akses informasi. Sedangkan Depdagri dan Bappenas (Krina, 2003:14) mendefinisikan transparansi sebagai prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintah yakni informasi tentang kebijakan, proses dan pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasilnya yang dicapai. Setidaknya prinsip transparansi dapat diukur melalui sejumlah indikator seperti:

- a) Mekanisme yang menjamin sistem keterbukaan dan standarisasi dari semua proses-proses pelayanan publik
- b) Mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan-pertanyaan publik tentang berbagai kebijakan dan pelayanan publik, maupun proses-proses di dalam sektor publik.
- c) Mekanisme yang memfasilitasi pelaporan maupun penyebaran informasi maupun penyimpangan tindakan aparat publik di dalam kegiatan melayani.

3) Prinsip Partisipasi

Partisipasi adalah prinsip bahwa setiap orang memiliki hak untuk terlibat dalam kegiatan pengambilan keputusan dan penyelenggaraan pemerintah. Meutiah (Krina, 2003:19-21). Dalam rangka penguatan partisipasi publik, beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah adalah sebagai berikut :

- a) Mengeluarkan informasi yang dapat diakses oleh publik.
- b) Menyelenggarakan proses konsultasi untuk menggali dan mengumpulkan masukan-masukan dari *stakeholders* termasuk aktivitas warga negara dalam kegiatan publik.
- c) Mendelegasikan otoritas tertentu kepada pengguna jasa layanan publik seperti proses perencanaan dan penyediaan panduan bagi kegiatan masyarakat dan layanan publik.

Partisipasi seluruh masyarakat akan memperoleh hak dan kekuatan yang sama untuk menuntut atau mendapatkan bagian adil dari manfaat pembangunan yang seimbang. Indikator-indikator prinsip partisipasi antara lain (Krina, 2003:21):

- a) Keterlibatan aparat melalui terciptanya nilai dan komitmen diantara aparat.
- b) Adanya forum untuk menampung partisipasi masyarakat yang representatif, jelas arahnya dan dapat dikontrol, bersifat terbuka dan inklusif serta harus ditempatkan sebagai mimbar masyarakat mengekspresikan keinginannya.

- c) Kemampuan masyarakat untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan.

Dalam mengoptimalkan Depo Pemasaran Ikan guna menjalankan usaha perikanan, diharuskan mempunyai akuntabilitas atau pertanggung jawaban yang tinggi seperti yang diterangkan diatas. Akuntabilitas atau pertanggung jawaban dipegang penuh oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi seperti yang akan peneliti bahas disub bab berikutnya.

3. Peranan pimpinan dalam mewujudkan good governace

Dalam organisasi manapun termasuk di Depo Pemasaran Ikan, pimpinan memegang peranan yang sangat strategis dan penting. Berhasil atau tidaknya sebuah institusi atau birokrasi publik menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Oleh karena itu, kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan dalam instutsi atau birokrasi publik.

Dalam konteks birokrasi publik kita yang sangat paternalistik, para staf (bawahan) berkerja selalu tergantung kepada pimpinan. Apabila pimpinan tidak memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka tugas-tugas yang diemban oleh institusi itu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dan dalam kenyataannya tidak sedikit pemimpin birokrasi publik di berbagai tingkatan (level) yang tidak memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin yang baik. Akibatnya, Reformasi Birokrasi (RB) tidak bisa terlaksana dengan baik seperti yang diharapkan (As'ad : 2011).

Dari berbagai kajian mengenai kepemimpinan pada birokrasi publik, menunjukkan masih lemahnya kepemimpinan dalam berbagai level atau tingkatan. Kemampuan manajerial pemimpin pada umumnya masih rendah. Selain itu, kapasitas dan kesadaran pemimpin yang memiliki kewajiban untuk melayani sangat terbatas, bahkan tidak sedikit malah sebaliknya mereka justru minta dilayani. Kewenangan formal seorang pimpinan kadang dijadikan senjata ampuh untuk menggerakkan bawahan. Akibatnya, staf atau bawahan bekerja bukan karena kesadarannya sendiri, tetapi karena tekanan atasan, sehingga hubungan antara atasan dan bawahan tidak harmonis. Solidaritas bawahan hanya bersifat semu, penuh dengan kepura-puraan dan keterpaksaan. Padahal, antara atasan (pimpinan) dan staf (bawahan) merupakan satu kesatuan tim kerja yang harus dipelihara dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi (As'ad : 2011)

Dari keterangan diatas mengatakan bahwa pemimpin itu berperan penting dalam terwujudnya *Good Governance*. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai kemampuan manajerial yang memiliki kewajiban untuk melayani masyarakat dan pemimpin bias menjadi satu kesatuan tim kerja yang harus solid dalam menajlankan misi dan tujuan organisasi.

B. Kepemimpinan

Pada dasarnya kerja sama manusia bersifat formal maupun non-formal senantiasa membutuhkan kehadiran seorang pemimpin. Melalui pemimpin bertujuan untuk mengelola, mengembangkan potensi dan sumber daya yang ada di organisasi tersebut, serta mengarahkan dan membimbing orang-orang bawahan/

karyawannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan oleh organisasi tersebut. Untuk itulah peran seorang pemimpin sangat besar dalam suatu organisasi.

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor dan daya penggerak semua sumber-sumber dan alat-alat dalam sebuah organisasi. Dalam memimpin sebuah organisasi seseorang mempunyai sifat masing-masing yang melekat pada dirinya yang biasa kita sebut dengan kepemimpinan. Berhasil atau tidaknya untuk tercapainya suatu organisasi tergantung pada kepemimpinan yang diterapkan. Keberhasilan kepemimpinan itu dapat disebabkan oleh keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki kharisma dan kewibawaan untuk memimpin masa disekitarnya. Beberapa definisi mengenai kepemimpinan dalam Kartono (2008 : 57) sebagai berikut:

- (a) Benis: Kepemimpinan adalah “..... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in adesired manner*” (proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku satu cara tertentu).
- (b) Ordway Tead dalam bukunya *The Art Leadership* : kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- (c) George R. Terry dalam bukunya “*Principles of management*” : kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

- (d) Howard H. Hyot dalam bukunya “*Aspect of Modern Public Administration*” : kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut Hasibuan (2003 : 13) bahwa kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya. Dalam hal ini menurut Siagian (1995 : 97) yang menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan pemimpin organisasi.

Dari pendapat diatas diketahui bahwa arti kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat bawahan bertingkah laku satu dengan cara tertentu, kemampuan seni untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok, kemampuan untuk mau bekerja secara efektif sesuai dengan perintah pimpinan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2) Teori-Teori Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan menurut Thoah (1983 : 279) sebagai berikut

2.1 Teori Sifat

Analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pimpinan itu sendiri. Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri pada zaman Yunani Kuno dan zaman Romawi, dimana pada saat itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Adalah suatu

kenyataan yang diterima bahwa sifat-sifat pemimpin itu tidak semua dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat pengalaman dan pendidikan. Dengan demikian maka perhatian kepemimpinan dialihkan pada sifat-sifat umum yang harus dimiliki oleh pemimpin, tidak lagi menekankan pada apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Adapun sifat umum tersebut antara lain kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri, dan sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2.2 Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa jika suatu kelompok ingin mencapai suatu tujuan, maka harus dimunculkan pertukaran pendapat yang positif antara pemimpin dan mengikutnya. Kepemimpinan ini ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini serta melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

2.3 Teori Situasional

Kepemimpinan situasional menyarankan agar terdapat keluwesan yang cukup dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri, langkah dan kebijakan pada berbagai keadaan dan situasi. Untuk itu, asumsi dasar teori situasional adalah lebih mudah merubah situasi dari pada merubah tingkah laku atau perilaku seseorang. Hal ini dikarenakan perilaku merupakan sesuatu yang dibawa sejak lahir dan melalui proses yang cukup panjang. Oleh karena itu, pemimpin yang dikatakan efektif harus mampu merubah situasi dengan perilaku pemimpinnya.

2.4 Teori tingkah laku personal

Kepemimpinan juga dapat dipelajari dari dasar kualitas personal atau pola tingkah laku para pemimpin. Sumbangan penting dari dasar kualitas personal atau

pola tingkah laku pemimpin. Sumbangan penting dari teori ini adalah pemimpin tidak dapat bertingkah laku atau bertindak yang sama dalam menghadapi segala situasi yang berbeda. Teori ini menyarankan suatu kesinambungan kepemimpinan, dimana tindakan pemimpin dan sejumlah otoritas yang digunakan berkaitan dengan partisipasi atau kebebasan pengambilan keputusan yang ada terhadap bawahannya.

2.5 Teori jalan kecil-tujuan (Path-goal theory)

Seperti yang diketahui orang banyak, pengembangan kepemimpinan selain berdasarkan dari teori-teori diatas, juga dapat menggunakan pendekatan dari teori jalan kecil-tujuan yang mempergunakan teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat, karena kepemimpinan disatu pihak sangat berhubungan dengan motivasi kerja dan dipihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Secara pokok, teori jalan kecil-tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dengan kata lain dalam teori ini pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goal*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path goal* ini, pemimpin harus mempergunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada.

3) Unsur-Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan berhubungan erat dengan orang yang dapat mempengaruhi orang atau pihak-pihak lain untuk dapat bekerja sama karena adanya interaksi

atau reaksi dari orang secara timbal balik di dalam suatu perusahaan. Menurut Widarsono (2004 : 23) berikut ini adalah unsur-unsur kepemimpinan :

- (a) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahanya atau kelompok.
- (b) Kemampuan mengarahkan bawahan atau orang lain.
- (c) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kemudian unsur-unsur yang ada pada kepemimpinan menurut Nawawi (1995 : 15) adalah :

- (a) Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin.
- (b) Adanya orang lain yang dipimpin
- (c) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain, yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya.
- (d) Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik dilakukan secara sistematis maupun dilakukan secara sukarela
- (e) Berlangsung berupa proses didalam kelompok atau organisasi, baik besar maupun kecil, dengan banyak maupun sedikit orang yang dipimpin.

Selain itu, ada beberapa unsur yang harus dipenuhi dalam suatu kepemimpinan yaitu:

- (a) Pengikut / *followership* : adanya kepemimpinan ini disebabkan karena adanya pengikut. Seseorang menjadi pemimpin karena adanya orang-orang yang berkehendak mengikutinya sesuai dengan tujuan

- (b) Tujuan : kepemimpinan timbul karena adanya kepengikutan yang melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang lebih ditentukan bersama, dengan adanya tujuan-tujuan tertentu timbul kerja sama dan timbul pula pimpinan yang harus mengatur untuk mencapai tujuan tersebut.
- (c) Kegiatan mempengaruhi : ini berarti bahwa seorang pemimpin dalam aktifitasnya membimbing, mengontrol dan mengarahkan tindakan orang lain untuk menuju suatu sasaran tertentu (<http://id.shvoong.com/law-and-politics/2038320-unsur-unsur-yang-harus-dipenuhi/-23:12/11-10-2012>)

Dari ketiga pendapat mengenai unsur-unsur kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakekatnya adalah seni mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Konsep kepemimpinan sangatlah erat sekali dalam sehubungan dengan kekuasaan pemimpin untuk memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya atau bawahanya.

4) Gaya Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki perilaku-perilaku yang berbeda antara satu dengan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku seseorang berbeda, itu tergantung dari karakteristik masing-masing orang yang menduduki jabatan-jabatan tertentu. Sehingga tidak akan sulit untuk mengetahui

apa yang dipandang penting dalam kehidupannya. Dari perilaku itulah dapat terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi tersebut.

Terdapat sebuah pendekatan yang dapat kita gunakan untuk memahami kesuksesan kepemimpinan seseorang. Oleh karena itu kita dapat melihat dalam hubungan dimana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh seorang pimpinan tersebut yaitu dengan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuan dalam memimpin suatu organisasi. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahannya tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. (<http://febriani.lisa.blogspot.com/2010/12/fleksibilitas-dan-pengertian-gaya.html>)-23:44/11-10-2012)

5) Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam gaya kepemimpinan ada tiga yaitu gaya kepemimpinan autokratis, kepemimpinan demokratis dan Laissez-faire (kendali bebas).

5.1 Gaya Kepemimpinan Autokratis

Menurut Rivai (2003 : 61), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2002 : 460)

menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Lebih lanjut Sukanto (1987 : 196-198) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis :

- (a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- (b) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- (c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997 : 304), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis :

- (a) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- (b) Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- (c) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.
- (d) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya

5.2 Gaya kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral

tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006 : 61). Menurut Robbins dan Coulter (2002 : 460), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Jerris (1999: 203) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan knowledge dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukanto, 1987, pp. 196-198):

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Handoko dan Reksohadiprojo, 1997 : 304):

- a. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- c. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

5.3 Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter 2002 : 460). Menurut Sukanto (1987 : 196-198) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas :

- 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.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (Handoko dan Reksohadiprojjo 1997 : 304):

- a. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- b. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- c. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

(<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>)-00.32/12-10-2012

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan autokratis adalah pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Sehingga kepemimpinan autokratis ini kolot atau kaku, kurang memperhatikan kebutuhan karyawan atau bawahannya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang membuat keputusan dengan kooperatif. Sehingga kepemimpinan demokratis ini dapat menghargai karyawan atau bawahannya, karyawan atau bawahannya cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Untuk gaya kepemimpinan *Laissez-faire* justru tidak terdapat garis kepemimpinan, sehingga cenderung mengarah pada kebebasan total dan kekacauan. Dengan demikian bisa dipahami, bahwa gaya kepemimpinan demokratis itu pada umumnya adalah lebih superior dari pada gaya kepemimpinan autokratis dan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*.

6) **Komunikasi, pengawasan, pengarahan dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan**

6.1 Komunikasi dalam kepemimpinan

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahiran menjalin komunikasi yang tepat kesemua pihak. Menurut Kartono (2008 : 134) yang mengatakan bahwa komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Menurut arah prosesnya, komunikasi dibedakan menjadi tiga arah yaitu

6.1.1 Komunikasi satu arah (*one way communication*)

Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu hanya dari pihak komunikator dengan tidak memberi kesempatan kepada komunikan untuk memberikan respon atau tanggapan.

Keuntungan komunikasi satu arah:

- (a). Lebih cepat dan efisien,
- (b). Dalam hal-hal tertentu dapat memberikan kepuasan kepada komunikator, karena pihak komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respons atau tanggapan terhadap hal-hal yang disampaikan oleh komunikator,

- (c). Dapat membawa wibawa komunikator (pimpinan), karena komunikasi tidak dapat mengetahui secara langsung atau menilai kesalahan dan kelemahan komunikator.

Kelemahan komunikasi satu arah :

- (a). Tidak memberikan kepuasan kepada komunikan, karena komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respons atau tanggapan,
- (b). Memberikan kesan otoriter,
- (c). Dapat menimbulkan kesalah pahaman dan ketidak jelasan, sehingga muncul prasangka yang tidak baik.

6.1.2 Komunikasi dua arah (*two ways communication*)

komunikasi dua arah merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua pihak dan ada timbal balik baik dari komunikator maupun komunikan. Komunikasi dua arah dapat terjadi secara vertical, horizontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang alirannya berlangsung dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam suatu perusahaan, komunikasi vertikal yang terjadi adalah komunikasi yang berlangsung antara manajemen tingkat atas, menengah, hingga ketingkat karyawan. Contoh: Komunikasi berlangsung antara atasan dengan bawahannya di sebuah kantor. Komunikasi horizontal yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang mempunyai tingkat, kedudukan, dan wewenang yang sama. Contohnya komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang satu level. Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang berlangsung antara

komunikator dengan komunikan yang tingkat, kedudukan, serta wewenangnya berbeda. Contohnya: komunikasi antara kepala bagian dengan kepala seksi

Keuntungan dari komunikasi dua arah:

- (a) Adanya dialog antara komunikator dengan komunikan, sehingga menimbulkan kepuasan diantara kedua belah pihak.
- (b) Informasi yang diterima menjadi lebih jelas, lebih akurat dan lebih tepat, karena dapat diperoleh langsung penjelasannya.
- (c) Memunculkan rasa kekeluargaan, kekerabatan, dan iklim demokratis.
- (d) Menghindari kesalah pahaman

Kelemahan komunikasi dua arah

- (a) Informasi yang disampaikan lebih lambat, sehingga kurang efisien.
- (b) Keputusan tidak dapat diambil dengan cepat
- (c) Memberikan kesempatan kepada komunikan untuk bersikap menyerang, sehingga suasana kerja bisa menjadi kurang kondusif
- (d) Memberi kemungkinan timbulnya berbagai macam masalah yang tidak ada relevansinya dengan masalah yang sebenarnya.

6.1.3 Komunikasi ke segala arah

Komunikasi kesegala arah merupakan komunikasi yang berlangsung dari beberapa komunikator dan komunikan yang saling berinteraksi yang tingkat, kedudukan, serta wewenangnya berbeda-beda. Contohnya diskusi antar anggota rapat. Keuntungan dan kelemahan komunikasi kesegala arah hampir sama dengan komunikasi dua arah, yang membedakannya adalah dalam komunikasi dua arah, komunikator dan komunikannya hanya dua orang, tetapi dalam komunikasi ke

segala arah, komunikator dan komunikanya lebih dari dua orang (<http://ridwanjuli.blogspot.com/2011/03/mengaplikasikan-keterampilan-dasar.html>).-02:05/12/10/2012

Dalam proses kepemimpinan pasti memerlukan komunikasi efektif antara anggota-anggota atau bawahan organisasi. Komunikasi merupakan alat satu-satunya mentranfer ide-ide tentang tujuan-tujuan kelompok tersebut. sumbangsih dari anggota-anggota atau bawahan organisasi dan motivasi para anggota dan bawahanya.

Syarat-syarat bagi komunikasi tergantung pada jenis kepemimpinannya. Seorang otokrat yang mengandalkan diri atas visinya sendiri mengenai tujuan kelompok dan alat-alat untuk mencapainya, menganggap bahwa komunikasi merupakan suatu alat untuk memperkenalkan pihak yang membantunya dengan sifat tentang sumbangsih pribadi mereka dan memotivasi mereka untuk berproduksi.

Sedangkan pemimpin yang “partisipatif” dan “konsultatif” sangat berkepentingan dengan komunikatif baik. Oleh karena itu beranggapan bahwa usaha kooperatif merupakan alat terbaik untuk hasil pekerjaan terbaik dan hal tersebut memerlukan masukan (*input*) aspirasi serta “*goodwill*” setiap anggota kelompok. Dapat pula disimpulkan penghalang komunikasi yaitu teknik mendengar yang kurang tepat.

Untuk memahami seseorang dan aspirasi anggota bukan saja diperlukan perhatian sepenuhnya terhadap apa yang dikatakannya tetapi hal yang lebih penting adalah kapasitas serta ketersediaan untuk melihat dan mengerti sudut

pandang pihak lain juga. Komunikasi yang baik, didasarkan atas kepekaan terhadap pribadi orang lain atau pihak lain yang cermat untuk memahami aspirasi-aspirasi dan kekuatan mereka.

6.2 Pengawasan dalam kepemimpinan

Pengawasan atau kontrol dalam Wardani (2009 : 34) adalah bagian dari tugas pemimpin yang memungkinkannya untuk mengetahui sejauh mana realisasi dari rencana yang sudah dibuat oleh pemimpin suatu organisasi tersebut.

Pengawasan atau kontrol meliputi pengukuran dan koreksi terhadap hasil aktivitas bawahan atau anggota, untuk memastikan bahwa tujuan yang dirancang untuk dicapainya sudah dilaksanakan.

Tiga langkah dalam proses pengawasan:

- (a) Menentukan atau menetapkan standar.
- (b) Mengukur hasil kerja terhadap standar yang telah ditetapkan.
- (c) Mengoreksi penyimpangan terhadap standar.

Manfaat pengawasan:

- (a) Memastikan bahwa seluruh kegiatan tim terarah pada pencapaian tujuan dan sesuai dengan rencana kerja yang sudah dibuat.
- (b) Menghindari kegagalan dan kerugian.
- (c) Meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki optimal.

Metode pengawasan:

- (a) Menganalisa data tertulis administratif.
- (b) Menanyakan perkembangan tugas kepada bawahan.
- (c) Melakukan tinjauan ke lapangan.

Kendala dalam melakukan pengawasan:

- (a) Kurangnya kesadaran tentang perlunya pengawasan.
- (b) Kurangnya komitmen dalam kerja.
- (c) Salah mengartikan hubungan antar manusia dalam bekerja.
- (d) Kurangnya pemahaman tentang dampak dari penyimpangan atau kesalahan yang dibuat.

6.3 Pengarahan dalam kepemimpinan

Pengarahan (*direction*) dalam Wardani (2009 : 35) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang suatu organisasi. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar para bawahan atau anggota organisasi dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

6.4 Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan

Dalam kondisi ketidak pastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan adalah hal yang paling sulit dalam manajemen suatu organisasi, namun mengambil keputusan adalah hal yang paling penting bagi pemimpin.

Kepemimpinan merupakan fungsi mengoptimalkan operasiaonal pada pengambilan keputusan di satu organisasi atau administasi. Jelasnya, apabila pemimpin mampu tangkas, cerdas,cepat, arif dan bijaksana dalam mengambil

keputusan yang tepat. Maka kepemimpinan itu merupakan kekuatan yang dinamis bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada keanggota organisasi atau bawahan, yang semua penting bagi tercapainya tujuan bersama.

hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin melakukan proses pemecahan masalah atau pengambilan keputusan, maka empat gaya dasar tersebut dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dalam suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:

Gambar 1 Gaya dasar pengambilan keputusan

Partisipasi G 3	Konsultasi G 2
Delegasi G 4	Instruksi G 1

Sumber : <ismanto.dosen.narotama.ac.id/files/.../Kutipan-Landasan-Teori.doc>

(<ismanto.dosen.narotama.ac.id/files/.../Kutipan-Landasan-Teori.doc>)-

02.31/12-10-2012

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif

pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatnya keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ketiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut memiliki.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengawasan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang kesempatan yang luas bagi bawahan untuk

melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

C. Optimalisasi

Optimalisasi berasal dari kata optimal. Jadi bisa dikatakan optimalisasi adalah proses pencapaian suatu pekerjaan dengan hasil yang terbaik tanpa mengorbankan mutu dan kualitas suatu pekerjaan. (repository.upi.edu/operator/upload/s_pgsd_0805926_chapter2.pdf) sedangkan pengertian optimalisasi yang saya dapat dari internet optimalisasi adalah sarana untuk mengekspresikan, dalam model matematika, hasil dari penyelesaian suatu masalah dengan cara yang terbaik (library.binus.ac.id/eColls/.../2010-1-00510-MTIF%20Bab%202.pdf). Dari kedua teori tersebut penulis menyimpulkan bahwa optimalisasi adalah proses dansarana suatu pekerjaan untuk mencapai hasil yang terbaik tanpa mengurangi mutu dan kualitas pekerjaan tersebut.