

SEBUAH REFLEKSI: Efektivitas Kerja Pimpinan

ERMI SOLA

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar
Jl. HM. Yasin Limpo No. 36 Makassar
Email: eminpatta@gmail.com

Abstract:

The word effectiveness broadly refers to the ability of an organization in achieving the objectives (outcomes) that have been specified appropriately. Of course, the achievement of these goals can be achieved with and the involvement and collaboration of all members of the organization in carrying out its functions and duties respectively. The right activity or job - doing the right thing - run by every individual in the organization, though heavy, will be solved more easily in a simpler way. No less important the various tasks and activities of the organization must be run by optimizing all resources owned in an effort to achieve organizational goals. An organization can be said to succeed when the established goals can be achieved appropriately.

Keywords: Effectiveness, Work, Leadership

PENDAHULUAN

Kata efektivitas secara luas merujuk kepada kemampuan suatu organisasi dalam mencapai sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Tentunya pencapaian tujuan tersebut dapat dicapai dengan dan keterlibatan dan kolaborasi semua anggota organisasi dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya masing-masing. Aktivitas atau pekerjaan yang benar—*doing the right thing*—yang dijalankan oleh tiap individu dalam organisasi, meski berat sekalipun akan dapat diselesaikan dengan lebih mudah dan dengan cara yang lebih sederhana. Tidak kalah pentingnya berbagai tugas dan kegiatan organisasi harus dijalankan dengan mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi dapat dikatakan berhasil ketika tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara tepat. Ridhotullah dan Jauhar (2015: 5) menuliskan bahwa organisasi yang mencapai suatu kesuksesan adalah organisasi yang mampu menciptakan secara bersama-sama tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

Faktor kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kajian tentang efektivitas kerja suatu organisasi dalam usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi tersebut. Ditinjau dari konsep manajemen, Stodgill dalam Wahjosumidjo (1992: 22-24) merumuskan kepemimpinan ke dalam 10 pengertian yakni, (1) suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art of inducing compliance*), (2) suatu bentuk persuasi (*leadership as a form of persuasion*), (3) suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh (*leadership as personality and its effects*), (4) tindakan

dan perilaku (*leadership as act or behavior*), (5) titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of group processes*), (6) hubungan kekuasaan/kekuatan (*leadership as a power relation*), (7) sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*), (8) suatu hasil dari interaksi (*leadership as an effect on interaction*), (9) peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*), (10) sebagai inisiasi (permulaan) struktur (*leadership as the initiation of structure*). Lebih spesifik kepemimpinan diartikan sebagai “*an ability to influence, inspire, and direct the action of person or group toward desired objectives*” (Hellriegel and Slocum, 1989: 465). Atau “*the act of motivating people to perform certain tasks intended to achieve specified objectives*”. Dalam hal ini, peran pimpinan dalam membujuk, mempengaruhi, memotivasi dan menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan organisasi merupakan kunci utama keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Hicks dan Gullett dalam Wahdjosumidjo (1992: 154-156) menguraikan bahwa dalam menjalankan perannya, pimpinan organisasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) bersikap adil (*arbitrating*), 2) memberi sugesti (*suggesting*), 3) mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), 4) katalisator (*catalysing*), 5) menciptakan rasa aman (*providing security*), 6) wakil organisasi (*representing*), 7) sumber inspirasi (*inspiring*), 8) menghargai (*praising*). Dengan menjalankan fungsi dan peranannya sebagai pimpinan organisasi secara tepat dan optimal, dapat diyakini efektivitas kerja para anggota organisasi dapat dicapai.

PEMBAHASAN

Efektivitas Kerja

Efektivitas, secara umum dapat ditinjau dari berbagai aspek. Ada yang menelaahnya dari aspek *proses* maupun *produk*, memaknainya secara sempit dan luas. Namun, tinjauan efektivitas dari berbagai aspek tersebut pada akhirnya bermuara kepada ukuran/tingkat keberhasilan pencapaian suatu tujuan secara tepat. Berbagai definisi dikemukakan para pakar terkait pengertian tentang efektivitas. Robbins (1982:15) mengemukakan bahwa efektivitas adalah “*achieving the goal or goals that are established*”. Atau “*the ability to choose the appropriate objectives*” (Stoner dan Freeman, 1989: 10). Senada, Bovee, et.al. (1993: 10) berpendapat bahwa efektivitas merupakan “*the ability to accomplish organization’s goal*”. Secara detail, efektivitas dimaknai sebagai “*an organization’s ability to acquire and efficiently use available resources to achieve its goal*” (Steers, Ungson, dan Mowday, 1985: 72). Handoko (1992: 7) menandakan bahwa efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan dan atau peralatan yang tepat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Lebih merujuk kepada aspek produk efektivitas berkaitan dengan “*the degree to which goals are attained*” (Prokopenko, 1987: 5). Atau “*the degree to which an organization attains its*

objective” (Anthony dan Herzlinger, 1980: 479). Efektivitas juga didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif untuk mengevaluasi tingkat kinerja yang telah dicapai (Principa Cybernica Web. Effectiveness, 2001: 1)

Beragam ide di atas menyiratkan bahwa efektivitas pada dasarnya merupakan tingkat kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, sejauh mana suatu organisasi mampu mencapai keberhasilan tujuannya. Tentunya keberhasilan tersebut dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai fasilitas dan sumber daya yang tersedia secara optimal, dengan tidak lupa mengikutsertakan dan mengoptimalkan kinerja para anggota organisasi, memanfaatkan berjenis sumber daya, alat dan metode sehingga usaha menuju keberhasilan tujuan secara tepat dapat dicapai. Dalam hal ini, organisasi, dengan individu-individu yang terlibat di dalamnya harus sanggup berkompetisi dengan lingkungan yang senantiasa dinamis yang selalu berubah.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1988: 37-38) mengemukakan lima kriteria efektivitas yakni: “*Production, efficiency, satisfaction, adaptiveness, and development*”. *Production* menitikberatkan pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas output sesuai permintaan lingkungan—*user*. *Efficiency* merupakan rasio output terhadap input, mengukur pemanfaatan optimal berbagai sumber daya yang terbatas. *Satisfaction* berkaitan dengan kepuasan dalam memenuhi berbagai kebutuhan anggota. *Adaptiveness* mengacu kepada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal. *Development* merujuk kepada pengembangan organisasi terhadap perubahan lingkungan. Para analis yang tergabung dalam *Consumer Report Study (the effectiveness of psychotherapy, 5)* menjelaskan bahwa pada halikatnya tidak ada pengukuran tunggal berkaitan dengan efektivitas. Para analis tersebut mengklasifikasikannya ke dalam tiga skala yakni *specific improvement*—peningkatan secara spesifik; detail terhadap berbagai aspek yang terdapat dalam organisasi; *satisfaction*—kepuasan para individu dan user yang terkait dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan *global improvement*—peningkatan menyeluruh yang dilakukan oleh organisasi.

Konsep yang diajukan ketiga pakar dan para analis di atas menunjukkan kriteria lengkap. Kriteria-kriteria tersebut dapat digunakan untuk mengetahui efektif tidaknya suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Efektivitas yang sejatinya mengacu kepada kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat dapat memanfaatkan kriteria-kriteria di atas, sehingga “*the clear the goal, the more likely it is that meaningful indicators with performance with regard to the achievement can be developed*” (Rosenbloom, 1986: 323). Maknanya bahwa semakin jelas tujuan yang akan dicapai/diraih, semakin besar kemungkinan indikator-indikator kinerja yang mengarah kepada keberhasilan pencapaian tujuan dapat raih. Jelas akan sangat terbantu dengan mengikuti kriteria-kriteria yang dikemukakan para pakar tersebut.

Kerja atau bekerja merupakan aktivitas dasar manusia dan menjadi bagian penting sepanjang hayatnya. Bekerja jelas melibatkan aktivitas fisik maupun mental yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup, baik kebutuhan primer, sekunder, tersier. Di samping itu, berkerja juga bertujuan untuk memperoleh kepuasan batin. Kepuasan yang ingin dicapai seseorang dalam bekerja berlaku tidak hanya untuk jangka pendek berupa gaji/upah, tapi berharap bahwa kerja yang dilakoni akan membawa kepada kondisi atau keadaan yang lebih baik untuk jangka panjang. Seorang individu yang bekerja dapat dipastikan karena ada hal/sesuatu yang ingin dicapai dan berharap apa yang telah dilakukan akan membawa kepada keadaan yang lebih baik. Sebagaimana Torrington *et.al.* (1989: 200) bahwa kerja yang baik adalah ketika seseorang dapat mengatur dan menjadikan dirinya lebih baik. As'ad (1995: 46) menegaskan bahwa bekerja merupakan aktivitas yang melibatkan fungsi fisik dan mental manusia dalam usaha mencapai tujuannya dan merupakan kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain.

Efektivitas kerja merupakan tingkat pencapaian tujuan dalam melakukan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam rentang waktu tertentu. Lebih detail, efektivitas kerja seseorang dapat ditinjau dari empat komponen. Pertama, kuantitas, mengacu kepada berapa banyak tujuan yang telah dicapai; bagaimana hasil yang dicapai jika dibandingkan dengan target yang ingin diraih, dan apakah ada kondisi tertentu yang mempengaruhi pencapaian. Kedua, kualitas, merujuk kepada seberapa baik hasil yang dicapai, bagaimana perbandingan kualitas yang telah diraih dengan kualitas yang diharapkan, dan bagaimana hubungan antara kuantitas dan kualitas yang dicapai. Ketiga, biaya, terkait dengan jumlah dana yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang ditargetkan, dan bagaimana perbandingan antara alokasi dana yang dibutuhkan dengan yang tersedia. Keempat, waktu, berkenaan dengan apakah kerja yang dilakukan selesai tepat waktu/, apakah keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan perencanaan dan atau manajemen yang buruk. Singkatnya, kriteria efektivitas kerja ditentukan oleh sejauhmana tingkat pencapaian pekerjaan, sejauhmana kualitas pekerjaan yang dihasilkan, seberapa besar dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Griffin (1987: 570) juga mengemukakan empat kriteria efektivitas kerja sebagai berikut:

...whether the goals of the organization are understood, whether the interrelationship among these goals are known, whether timeframes for the goals have been established, and whether the organization's environments are being adequately monitored and evaluated.

Kriteria pertama menyangkut pengertian semua anggota organisasi tentang tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, setiap individu dari anggota suatu organisasi sejatinya harus mengerti dan paham tujuan apa yang ingin dicapai

secara tepat dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki. Pemahaman tentang tujuan yang hendak dicapai akan mempermudah langkah menuju keberhasilan tujuan. Kriteria kedua, menitikberatkan pada keterkaitan antara keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan-tujuan yang ditetapkan harus jelas dan terukur sehingga pekerjaan yang dilakukan dalam usaha untuk mencapai keberhasilan akan semakin terorganisir/terarah. Kriteria ketiga, berhubungan dengan rentang waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, sangat perlu memetakan tujuan yang ingin dicapai untuk rentang waktu pendek, menengah dan panjang. Kriteria keempat, difokuskan pada perubahan yang terjadi di dalam atau di luar lingkungan organisasi. Tyson dan Jackson (1992: 192-196) mengemukakan delapan kriteria efektivitas kerja dalam suatu organisasi, yakni *direction, delegation, accountability, control, efficiency, coordination and adaptation, social system and personal expectations*. *Direction* (pengarahan) dilakukan/diberikan ketika menentukan tujuan-tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang serta bagaimana strategi pencapaiannya. *Delegation* (pelimpahan/pendelegasian wewenang). Pendelegasian/pelimpahan wewenang adalah hal penting yang dapat dilakukan pimpinan suatu organisasi dalam melakukan kegiatannya. Pendelegasian wewenang juga merupakan keniscayaan. Hal ini karena begitu banyak kegiatan yang menjadi tanggung jawab pimpinan yang tidak selamanya dapat dijalankan oleh pimpinan organisasi tersebut sehingga diperlukan pelimpahan wewenang kepada bawahan yang dianggap cakap untuk melakukannya. *Accountability* (akuntabilitas) menyangkut tanggung jawab pimpinan terhadap beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas kerja suatu organisasi akan berdampak pada keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut. Semakin tinggi tingkat akuntabilitas suatu organisasi, semakin tinggi pula kemungkinan berhasilnya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. *Control* (pengawasan) bermakna pada pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap laju aktivitas organisasi. Seberapa ketat pengawasan terhadap jalannya kegiatan dan metode pengawasan yang digunakan akan berdampak positif atau negatif terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya. *Efficiency* (efisiensi) berfokus pada keberhasilan berdasarkan perhitungan rasio input-output. *Coordination and adaptation* (koordinasi dan adaptasi) diindikasikan dengan adanya keterhubungan dan saling menyesuaikan di antara berbagai unit yang terdapat dalam organisasi. Koordinasi yang harmoni antara satu unit dengan unit lainnya akan mempermudah proses pengawasan. Adaptasi yang dilakukan dalam usaha mempermudah berlangsungnya berbagai aktivitas organisasi akan mempersingkat rentang waktu penyelesaian pekerjaan. *Social system* (sistem sosial). Sistem sosial berkenaan dengan solusi-solusi kreatif terhadap berbagai permasalahan yang muncul. Permasalahan-permasalahan yang diprediksi bisa jadi muncul dikarenakan sistem sosial yang berlaku di masyarakat

berbeda sama lain. *Personal expectation* (harapan pribadi) merujuk kepada harapan para anggota organisasi terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan mereka.

Hoy dan Miskel (1987: 391) berpendapat bahwa efektivitas kerja dicirikan dengan empat dimensi, yakni *adaptation, goal attainment, integration, and latency*. *Adaptation* menyangkut usaha suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan di tempatnya berada. 1) *Adaptation*/penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan menyusun dan atau mengubah program-program internal guna memenuhi kondisi baru lingkungannya. Dimensi adaptasi memiliki indikator-indikator antara lain a) *flexibility* (fleksibel/luwes), b) *innovation* (inovasi/penemuan), c) *development* (pengembangan). 2) *Goal attainment*/pencapaian tujuan merupakan penetapan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dimensi *goal attainment* terdiri dari indikator-indikator seperti a) *academic achievement* (prestasi akademik), b) *resource acquisition* (penyediaan sumber daya), c) *efficiency* (efisiensi), d) *quality of students and services* (mutu peserta didik dan layanan). 3) *Integration*/keterpaduan, berkaitan dengan solidaritas sosial dengan system, yakni pengorganisasian, pengkoordinasian, dan keutuhan hubungan sosial para anggota sebagai satu kesatuan dalam organisasi. Dimensi ini mencakup *employee satisfaction* (kepuasan kerja karyawan/bawahn), *interpersonal conflict* (konflik antar pribadi), dan *open communication* (komunikasi terbuka) 4) *Latency* (sistem nilai), yakni komitmen yang tinggi dan perilaku/sikap yang pantas/patut yang seharusnya dimiliki oleh individu yang terlibat dalam organisasi. *Latency* diperlukan guna memperkuat norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi dan lingkungan. Dimensi *latency* mencakup *central life interest in school work* (pusat perhatian pada pekerjaan sekolah), *sense of identity with the institution* (rasa harga diri terhadap institusi), dan *individual motivation work* (motivasi kerja perseorangan).

Untuk menilai efektivitas kerja, Robbins (1997: 231) menjelaskan tiga indikator yang harus diperhatikan yakni kerja individu (*individual task outcomes*), perilaku yang sering dilakukan (*behaviors*) dan karakter individu (*traits*). Pendapat lain yang senada juga menyatakan bahwa ada dua cara mengevaluasi keefektifan kerja seseorang. Pendekatan pertama, menyatakan bahwa kualitas, karakter, dan perilaku merupakan hal yang penting dalam membentuk kinerja yang efektif. Pendekatan ini mengacu pada pengguna metode rating. Pendekatan kedua adalah metode tujuan atau sasaran yang berorientasi pada perencanaan kerja (Hayness, 1984: 131). Hal ini didukung oleh pendapat yang menyatakan bahwa penilaian kinerja efektif berfokus pada serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya serta hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dengan demikian efektivitas kerja terkait erat dengan bagaimana seseorang melakukan tugas dan hasil yang dicapai.

Berdasarkan berbagai teori berkenaan dengan telaahan efektivitas kerja, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja dapat dinilai dari berbagai aspek. Di antara aspek atau criteria yang dapat mewakili beragam penilaian tentang efektivitas kerja, adalah seperti gambaran yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel di atas:

No.	Efektivitas kerja Dimensi	Indikator			
1.	Adaptation	Flexibility	Innovation	Development	
2.	Goal attainment	Academic achievement	Resource acquisition	Efficiency	Quality of students and services
3.	Integration	Employee satisfaction	Interpersonal conflict	Open communication	
4.	Latency	Life interest in school work	Sense of identity	Individual motivation work	

KEPEMIMPINAN

Secara umum, leadership atau kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai aspek, antara lain dari konsep manajemen, dari pelaku/orang/pemimpin, maupun kegiatan. Dari aspek konsep manajemen, Stodgill dalam Wahjosumidjo (1992: 22-24) merumuskan kepemimpinan ke dalam 10 pengertian yakni, (1) suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, (2) suatu bentuk persuasi dan inspirasi, (3) suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh, (4) tindakan dan perilaku, (5) titik sentral proses kegiatan kelompok, (6) hubungan kekuasaan/kekuatan, (7) sarana pencapaian tujuan, (8) suatu hasil dari interaksi, (9) adalah peranan yang dipolakan, (10) sebagai inisiasi (permulaan) struktur. Lebih rinci diuraikan bahwa kepemimpinan merupakan

1. suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art of inducing compliance*). Ini berarti bahwa setiap pemimpin melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.
2. suatu bentuk persuasi dan inspirasi (*leadership as a form of persuasion*). Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasi.

3. suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effect*). Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahan.
4. tindakan dan perilaku (*leadership as act or behavior*). Kepemimpinan dalam arti ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan-kegiatan bersama. Dari serangkaian perilaku tersebut dapat berupa menilai anggota kelompok, menentukan hubungan kerja sama, mampu memperhatikan kepentingan bawahan, dan sebagainya.
5. titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of group processes*). Kepemimpinan sebagai titik sentral, sebab dalam kehidupan organisasi dari kepemimpinan diharapkan lahir berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kelompok dan menduduki posisi tinggi dalam kehidupan kelompok dalam menentukan struktur kelompok, suasana kelompok, dan aktivitas kelompok.
6. hubungan kekuasaan/kekuatan (*leadership as a power relation*). Kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Dan dalam hubungan ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi daripada yang dipengaruhi.
7. sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*). Dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
8. hasil dari interaksi (*leadership of an effect of interaction*). Kepemimpinan sebagai suatu proses social, merupakan hubungan antar pribadi, dimana pihak lain mengadakan penyesuaian. Suatu proses dimana saling mendorong dalam mencaai tujuan bersama. jadi, kepemimpinan bukan merupakan sebab melainkan akibat atau hasil daripada perilaku kelompok. Kepemimpinan timbul dari proses interaksi kelompok itu sendiri. Kepemimpinan adalah benar, apabila diakui dan didukung oleh anggota kelompok.
9. peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*). Dalam kehidupan organisasi masing-masing anggota mempunyai peranan yang berbeda-beda. Dalam pencapaian tujuan anggota kelompok mempunyai sumbangan yang

berbede-beda. Demikian pula kepemimpinan yang muncul sebagai akibat interaksi dalam kehidupan organisasi, karena kelebihan-kelebihan dan sumbangan-sumbangannya dia diangkat peranannya sebagai pemimpin. Sejauh seseorang dipandang oleh anggota-anggota lain sebagai sumber yang dapat memberikan sumbangan yang tidak dapat diabaikan, ia akan diangkat dan diakui sebagai pemimpin.

10. inisiasi struktur (*leadership as the initiation of structure*). Kepemimpinan jangan dipandang sebagai jabatan pasif, melainkan harus berperan sebagai suatu jabatan yang terlibat dalam suatu tindakan memenuhi pembentukan struktur dalam interaksi, sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Ditinjau dari aspek kegiatan, kepemimpinan merupakan “*an ability to motivate others and to influence them*” (Jackson, 1993: 105). Hall (1991, 136) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah “*an influence on what the members of the group do and think*”. Lebih spesifik kepemimpinan diartikan sebagai “*an ability to influence, inspire, and direct the action of person or group toward desired objectives*” (Hellriegel and Slocum, 1989: 465). Atau “*the act of motivating people to perform certain tasks intended to achieve specified objectives*”. Anoraga dan Suyuti berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi individu dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan secara optimal (1995: 186). Atau proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan (Rohani dan Ahmadi, 1991: 87-88). Hess dan Siciliano (1996: 256) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah “*the process of directing and supporting others and pursuit the organization’s mission and goals*”. Senada, Greenberg dan Baron (1993: 444) menjelaskan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan “*the process whereby one individual influences other group member toward the attainment of defined group or organizational goals*”. Cribbin (1981: 12-13) memaknai kepemimpinan sebagai:

“the ability to gain concensus and commitment to common objectives beyond Organizational requirements, which are attained with the experience of contribution and satisfaction on the part of the group”.

Lebih jauh diuraikan bahwa 1) “*the ability to gain*” bermakna pada proses mempengaruhi, di mana pimpinan mengharapkan para anggota kelompok untuk melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan dengan segala senang hati, sekaligus berbuat yang terbaik bagi organisasi; 2) “*concensus and commitment*” merupakan usaha pemimpin untuk merebut hati anggota organisasi. Hal ini dikarenakan dengan konsensus dan komitmen, tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah sebagaimana Squires, Huitt dan Segars (1984: 7)

“each organization builds concensus patterns, each of which may help the achievement of organizational goals”. 3) *“to common objectives”* bermakna bahwa pemimpin dan anggota organisasi saling bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan organisasi; 4) *“which are attained”* berkaitan dengan tujuan yang diharapkan dapat dicapai melebihi ekspektasi organisasi, dan 5) *“experience of contribution and satisfaction”* yang melibatkan lebih dari sekedar kontribusi, kesuksesan, dan kepuasan. Dalam hal ini, anggota kelompok harus dimotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan cara terbaik.

Ditinjau dari segi pelaku/orang–pemimpin–kepemimpinan diartikan sebagai *“leader is that they influence others to follow”* (Davis, 1981: 124). Handoko (1992: 294) mengemukakan tiga hal penting berkenaan dengan konsep kepemimpinan, yaitu pengikut, pembagian kekuasaan, dan pengaruh. Pertama, kepemimpinan berkenaan dengan pengikut. Kesiapan mereka menerima pengarahan atau bimbingan dari pemimpin dan para anggota kelompok lainnya untuk membantu menentukan status/kedudukan pemimpin. Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin memiliki hak dan wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, sebaliknya anggota kelompok tidak dapat mengarahkan aktivitas pemimpin secara langsung. Ketiga, kecuali memberikan pengarahan kepada pengikut, pemimpin juga harus mempunyai pengaruh. Artinya pemimpin tidak hanya mempunyai wewenang untuk memerintah bawahannya terhadap apa yang harus dilakukan tetapi juga mempengaruhi mereka untuk melaksanakan perintah. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan memiliki kelebihan dalam kemampuan, seperti mampu dalam menggunakan pikiran untuk mengendalikan organisasi, memiliki kepribadian yang ulet, berani, bijaksana, percaya diri, ramah, stabil, dalam emosi, jujur, rendah hati, sederhana, disiplin, dan kelebihan dalam ilmu pengetahuan (Husna, 1982: 6).

Beranjak dari berbagai pengertian tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan kegiatan atau proses mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan perilaku dan atau tindakan bawahan baik individu maupun kelompok demi terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu kepemimpinan dapat diidentifikasi secara umum sebagai berikut: (1) melibatkan proses mempengaruhi, (2) melibatkan paling tidak dua orang, pemimpin dan para pengikut, dan (3) berlangsung dalam berbagai situasi dalam usaha mencapai tujuan-tujuan khusus baik secara eksplisit maupun implisit.

Berkenaan dengan dunia pendidikan, maka kepemimpinan lebih menekankan pada aspek kependidikan sebagai suatu proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasikan individu dalam lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Indrafachrudi, dkk, (1984: 15) mengartikan kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan

pemimpin dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang terkait dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Dengan kata lain, kepemimpinan pendidikan merujuk pada setiap usaha untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan individu atau suatu kelompok ke arah yang positif berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran. Aktivitas ini jelas dilandasi oleh sikap rasionalitas (pemikiran yang logis dan analitis) dan emosi yang baik (Hughes, Ginnet, Curphy, 1996: 8-13). Ia harus mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengawasan maupun keputusan demi tercapainya tujuan organisasi. Ia dalam kepemimpinannya merupakan satu kesatuan yang utuh, baik secara struktural maupun fungsional, merupakan proses kelompok, suatu kepribadian, seni mempengaruhi perilaku/tindakan orang lain, bentuk persuasi, hubungan kekuasaan, alat mencapai tujuan, akibat interaksi, dan pembedaan peran (Ma'rat, 1984: 8-18). Tidak kalah pentingnya, dalam menjalankan perannya, pimpinan harus memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) bersikap adil (*arbitrating*), 2) memberi sugesti (*suggesting*), 3) mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), 4) katalisator (*catalysing*), 5) menciptakan rasa aman (*providing security*), 6) wakil organisasi (*representing*), 7) sumber inspirasi (*inspiring*), 8) menghargai (*praising*) (Hicks dan Gullett dalam Wahdjosumidjo, 992: 154-156).

PENUTUP

Efektivitas kerja merupakan salah satu di antara kajian manajemen yang menitikberatkan pada hasil kerja suatu organisasi. Efektivitas kerja merujuk pada tingkat pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara tepat dengan mendayagunakan berbagai sumber yang dimiliki dan jangka waktu yang telah ditentukan. Efektivitas kerja menuntut berbagai dimensi dan indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur kinerja seseorang/individu dalam suatu organisasi. Dengan berpijak pada indikator-indikator efektivitas, keberhasilan atau kegagalan kinerja suatu organisasi dapat diketahui. Dapat diyakini bahwa, semakin terpenuhi indikator-indikator efektivitas kerja, semakin tercapai tujuan yang telah ditetapkan dengan tepat.

Keberhasilan dan atau kegagalan akan ketercapaian tujuan-tujuan organisasi secara tepat tidak terlepas dari faktor kepemimpinan. Pimpinan organisasi merupakan individu yang paling menentukan keberlangsungan kehidupan organisasi, tidak terkecuali organisasi yang berfokus pada sektor pendidikan. Seorang pimpinan pendidikan—pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi— harus mampu membujuk, membimbing, mempengaruhi, dan menggerakkan/menggerakkan anggota organisasinya untuk berbuat/bekerja secara

optimal dalam usaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakoni perannya, seorang pimpinan sejatinya memenuhi, jika mungkin memiliki kriteria seperti 1) adil, 2) memberi sugesti, 3) mendukung tercapainya tujuan, 4) katalisator, 5) menciptakan rasa aman, 6) wakil organisasi, 7) sumber inspirasi dan 8) menghargai. Dengan dilaksanakannya berbagai dimensi-dimensi dan indikator-indikator efektivitas kerja, yakni *adaptation (flexibility, innovation, development)*, *goal attainment (academic achievement, resource acquisition, efficiency, quality of students and services academic achievement, resource acquisition, efficiency, quality of students and services)*, *integration (employee satisfaction, interpersonal conflict, open communication)*, and *latency (central life interest in school work, sense of identity with the institution, and individual motivation work)*, dan pimpinan yang memenuhi 8 kriteria di atas dalam melaksanakan perannya, maka dapat diyakini efektivitas kerja organisasi—pendidikan— dapat terwujud dengan tercapainya tujuan pendidikan secara tepat.

Refleksi: Akankah dan mampukah pimpinan organisasi—pendidikan—memenuhi dan mencapai efektivitas kerja organisasinya dengan menerapkan berbagai kriteria di atas?

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Sri Suyuti. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya, 1995.
- Anthony, R.N. and R.E. Herzlinger. *Management Control in Nonprofit Organization*. Illinois: Richard D. Irwin, 1980.
- As'ad, Moch. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Likerti, 1995.
- Bovee, Courtland L., et. al. *Management*. New York: McGraw-Hall, Inc., 1993.
- Cribbin, James J. *Leadership Strategies for Organizational Effectiveness*. New York: Amacom, 1981.
- Davis, Keith. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron, *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1997.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. *Organizations: Behavior, structure, and Process*. Texas: Business Publication, Inc., 1988.
- Griffin, Ricky W. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF, 1992.
- Haynes, Marion E. *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision*. California: Lifetime Learning Publication, 1984.
- Hellriegel, Don, and John W. Slocum, Jr. *Management*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1989.

- Hess, Peter and Julia Siciliano. *Management: Responsibility for Performance*. New York: MacGraw-Hill, Inc., 1996.
- Hoy, Wayne K, and Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random House, 1987.
- Hughes, Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet, Gordon J. Curphy. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Chicago: Irwin, 1996
- Husna, Asmara U. *Pengantar Kepemimpinan Kependidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982.
- Indrafachrudi, Soekarto, Dirawat, dan B. Lamberi. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Alda, 1984.
- Jackson, Torence. *Organizational Behavior in International Management*. London: Butterworth Heinemann, 1993.
- Ma'rat. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984.
- Principa Cybernetica Web. Effectiveness, 2001.
- Prokopenko, J. *Productivity Management*. Geneva: International Labor Office, 1987.
- Robbins, Stephen P, and David D. Cenzo. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997.
- Robbins, Stephen P. *The Administrative Process*. New Delhi: Prentice-Hall, 1982.
- Rohani, Ahmad, and Abu Ahmadi. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Rosenbloom, David H. *Public Administratio: Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*. New York: Random House, Inc., 1986
- Squires, David A., William G. Huitt, and John K. Segars. *Effective School and Classrooms: A Research Based-Perspective*. Virginia: ASCD, 1983.
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, *Management*. Terjemahan. Alexander Sindro dan Bambang Sayak. Jakarta: Pren-halindo, 1996.
- Steers, Richard M., G. R. Ungson, and R. T. Mowday. *Managing Effective Organization*. Boston: Kent Publishing Company, 1985
- The Effectiveness of Psychoteraphy; <http://www.apa.org.org/journals/seligman.html>.
- Torrington, Derek, J. Weightman, and K. Johns. *Effectives Management People and Organization*. United Kingdom: Prentice-Hall, Ltd., 1989.
- Tyson, Shaun, and Tony Jackson. *The Essence of Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall, Inc., 1992.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992.