

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan**

#### **1. Konsep Pemimpin**

Pemimpin artinya seseorang yang mempunyai kemampuan dalam penyelenggaraan suatu kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat terselenggara dengan efisien. Selanjutnya, agar terjadi ketertiban dalam kegiatan organisasi diperlukan pengaturan mengenai pembagian tugas , cara kerja dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain.

Pemimpin dapat diartikan predikat yang disandang seseorang sebagai pemimpin yang memiliki kewenangan , maka pemimpin tersebut wajib melaksanakan fungsinya. Berikut ini adalah pengertian pemimpin menurut beberapa ahli :

1. Menurut Kartono (1982:51) menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakann orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.
2. Menurut Kouzes dalam Pasolong (2004:17) mengatakan bahwa pemimpin adalah vionir sebagai orang yang bersedia melangkah

kedalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin.

3. Menurut Sudriamunawar dalam Pasolong (2006:1) mengatakan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Menurut Matondang (2008:5) mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan.

Dari berbagai pengertian di atas maka penulis mencoba memberikan pengertian mengenai pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan bersama yang telah ditentukan.

## **2. Konsep Kepemimpinan**

Banyak konsep tentang definisi kepemimpinan dari ahli administrasi dan manajemen. Salah satu konsep kepemimpinan menurut Joseph C Rost dalam Sinambela (2006:103) yaitu bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

Selanjutnya pengertian kepemimpinan lebih dipertajam lagi oleh Locke dalam Sinambela (2006:103) yakni kepemimpinan adalah suatu titik

sentral proses kegiatan kelompok. Dalam hal ini kepemimpinan melahirkan berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan lahirnya perubahan atau perbaikan kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok, baik dari segi struktur, suasana dan aktivitas kelompok tersebut.

Kemudian dalam Thoha (1983;5) menyatakan bahwa kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kemudian Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang – orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dan menurut Matondang (2008:5) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Ada juga yang mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah hubungan interaksi antara pengikut (*follower*) dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga aplikasi yang terkandung dalam hal ini yaitu : (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain yaitu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk

menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dari berbagai pengertian di atas, penulis mencoba memberi pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memberikan inspirasi untuk menggerakkan orang-orang yang berada di bawah koordinasinya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

### **3. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "*mbawani*" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Menurut Earl Nightingale dan Whitt Schult dalam Kartono (2009:36) menuliskan kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah :

- 1) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*)
- 2) Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*)
- 3) Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam
- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan
- 5) *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna
- 6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi
- 7) Sabar namun ulet, serta tidak “*mandek*” berhenti
- 8) Waspada, peka, jujur, optimistis, berani, gigih, ulet realistis
- 9) Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato
- 10) Berjiwa wiraswasta
- 11) Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko
- 12) Tajam firasatnya, tajam, dan adil pertimbangannya
- 13) Berpengatahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan
- 14) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealism tinggi
- 15) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi

#### **4. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan di luar situasi itu. fungsi kepemimpinan

gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

- a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimnana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan motivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah

- b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap

berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin akan dapat dukungan, dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Tiga tipe kepemimpinan menurut Veithzal (2009), yaitu :

a. Tipe kepemimpinan Otoriter

Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibanding dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah

b. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberi kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat



c. Tipe kepemimpinan demokratis

Menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini berusaha memanfaatkan aktif, dinamis, dan terarah, dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Kemudian Kartono (2009:80-87) membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis ini memiliki kekuatan energi, daya-tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

2. Tipe paternalistis dan maternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

- a) Dia dianggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan

- b) Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*)
- c) Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- d) Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- e) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahannya untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri
- f) Selalu bersikap maha tahu dan maha besar

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

### 3. Tipe Militeristis

Tipe Sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter.

### 4. Tipe Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasar diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahannya.

#### 5. Tipe Laisser Faire

Pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggungjawab pun harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dan merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin-ketua dewan, komandan, kepala-biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.

#### 6. Tipe Populistik

Worsley dalam bukunya *the third world* dalam kartono (1982:85) mendefinisikan kepemimpinan populistik sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat. Kepemimpinan populistik ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional.

#### 7. Tipe Administratif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

#### 8. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu

mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian pada spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

## **6. Gaya Kepemimpinan Perempuan**

Menurut Rosener dalam Silvestri (2003:106) terdapat perbedaan dalam cara dimana perempuan dan laki-laki menggambarkan diri mereka sebagai pemimpin. Perempuan lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya yang tujuan utamanya adalah untuk memotivasi orang lain dengan mengubah kepentingan individu kepada tujuan organisasi dengan mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam organisasi, memperkuat komunikasi dan menciptakan loyalitas, meningkatkan apresiasi kepada setiap individu dan menyemangati orang lain dengan antusiasme serta motivasi. Sebaliknya, laki-laki cenderung memiliki karakter sebagai pemimpin transaksional yaitu melihat prestasi kerja sebagai serangkaian transaksi dengan bawahan, memberikan apresiasi atas jasa atau memberikan hukuman bagi yang tidak bekerja semestinya. Laki-laki lebih mungkin untuk menggunakan kekuasaan yang berasal dari organisasi dan otoritas formal.

## 7. Karakter Kepemimpinan Transformasional

Karakter dapat diartikan sebagai suatu gambaran yang berbeda, dan karakter kepemimpinan adalah untuk membedakan kualitas para pemimpin yang akan memberikan warna dalam operasionalisasi kepemimpinannya di ranah praktik. Menjadi seorang pemimpin transformasional membutuhkan karakter yang mampu untuk mempengaruhi orang lain secara individu. Kemudian melakukan upaya pemberdayaan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Karakter ini dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan dalam memimpin organisasinya sehingga akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang dapat membangun visi dan misi organisasi bersama (*shared-vision and shared-mission*) serta melakukan pemberdayaan (*empowermance*) untuk meningkatkan kualitas SDM agar dapat mencapai kinerja yang lebih dari yang diharapkan (*extra-ordinary* atau *beyond expectation*).

Menurut Koehler dan Pankowskin dalam Maulana ali (2012:104) ada tujuh karakter kepemimpinan transformasional yang harus dibangun, yaitu:

1. Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian ( *high tolerance for uncertainty*)

Dengan memberikan toleransi terhadap sesuatu yang tidak menentu berarti pemimpin telah menerima kemungkinan adanya perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin bukan saja berada dalam suatu perubahan tetapi mereka harus mampu menyebabkan

perubahan. Para pemimpin di pemerintahan sehari-hari berhadapan dengan ketidakpastian, karena kekurangan data yang akurat dalam proses manajemennya. Namun bagaimana juga perubahan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional tidak akan membuat suatu yang tidak kondusif di lingkungan organisasi, tetapi menjadikan pengalaman yang berharga.

Toleransi yang rendah untuk kepastian (*low tolerance for certainty*). Kepastian berarti isu-isu sudah pasti akan terjadinya atau sudah ditetapkannya, sebagai contoh nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), misi (*mission*), dan prinsip-prinsip manajemen (*management principles*). Pemimpin organisasi percaya bahwa ide-ide tersebut adalah dasar untuk mengelola organisasi dengan efektivitas yang tinggi, sehingga tidak diperlukan inisiatif untuk suatu perubahan menyesuaikan dengan kondisi atau dinamika lingkungan yang berkembang.

## 2. Energi yang terpelihara (*sustained energy*)

Energi adalah kapasitas melakukan kegiatan. Pemimpin transformasional adalah seorang yang energik. Di dalam pemerintahan, stereotipikal administrator adalah seseorang datang ke kantor terlambat, waktu makan siang yang panjang dan pulang lebih awal dari waktu yang ditentukan, ini tentu tidak benar. Kebanyakan administrator pemerintah bekerja untuk waktu yang lebih panjang dari yang ditetapkan. Bekerja pada waktu yang panjang, bagaimanapun juga tidak membuat seorang administrator menjadi pemimpin.

Karakter yang lebih penting dari kepemimpinan transformasional adalah kemauan untuk komit dengan energy yang ada dan mendukung asosiasi. Mereka tidak hanya mampu melaksanakan tugas administratif, tetapi mereka dapat memberikan waktu bersama asosiasinya dalam berbagai tingkatan. Mereka berada di pertemuan-pertemuan tim dalam rangka proses pemberdayaan dan berpartisipasi sebagai anggota tim. Mereka mempunyai energy untuk mereview data secara berhati-hati yang dihasilkan proses pemberdayaan. Daripada bersembunyi di dalam kantornya, pemimpin transformasional adalah secara terus menerus bergerak, mendengar asosiasi mereka dan mengidentifikasi serta menghilangkan kesulitan-kesulitan yang mungkin dihadapi pada saat tim berproses. Pemimpin transformasional tidak pergi bekerja dengan terus-menerus duduk di dalam kantornya, memecahkan persoalan-persoalan, dan bertemu dengan anggota asosiasinya. Hentikan pertentangan, dan datang ke kantor untuk bekerja membuat sesuatu kontribusi yang positif, mereka adalah enerjetik.

### 3. Nafsu untuk kualitas ( *passion for quality* )

Administrator pemerintahan paling senang apabila dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai sasaran dan kuota yang telah ditentukan. Pemimpin transformasional selalu berusaha *doing the right thing* dengan antusias untuk mencapai hasil yang luar dari kebiasaan (*extraordinary*).

#### 4. Ketabahan (*perseverance*)

Apa yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mencoba memberikan pengikut atau bawahan suatu kekuasaan untuk mengontrol proses, dalam rangka melakukan proses pemberdayaan, yang tentu akan menghadapi banyak perlawanan, rintangan, dan hambatannya.

Pemimpin transformasional memahami bahwa semua pegawai di dalam organisasi harus memiliki kemampuan profesional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Mereka membutuhkan upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. Walaupun banyak perlawanan, rintangan, dan hambatan yang dihadapi, tetapi mereka tidak pernah menyerah dan berhenti. Namun, pemimpin transformasional tidak akan berupaya untuk menghindari atau lari dari perlawanan, rintangan dan hambatan tersebut, bahkan senang menghadapi tantangan tersebut. Walaupun banyak yang mengkritik dan berbicara tentang kepemimpinan di belakangnya, dia terima dengan senang hati. Dengan penuh keyakinan dan ketabahan melaksanakan program-program perubahan *mind-set*, struktur, dan perilaku organisasi sesuai dengan nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip organisasi.

#### 5. Pencitraan diri yang positif (*positive self-image*)

Pertama kita harus yakin bahwa karakter dapat dirubah dengan suatu proses pemberdayaan. Orang-orang yang memiliki karakter cari



selamat atau tidak yakin dirinya dapat merubah karakter dirinya, tidak akan mampu merubah karakter orang lain. Mereka takut melakukan pemberdayaan karena takut menghadapi resiko atau konsekuensinya. Apabila dia tidak percaya kepada dirinya sendiri maka dia tidak akan percaya dengan orang lain. Jika mereka tidak merasa mereka bekerja akan memberi arti dan memberi nilai tambah, mereka tidak akan termotivasi untuk lebih meningkatkan derajat kepuasannya terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka dia tidak akan mungkin dapat mendorong orang lain untuk bekerja dengan tuntutan hasil yang tinggi pula.

Pemimpin transformasional membutuhkan pemikiran yang didasarkan pada mental yang kuat. Citra dirinya sendiri harus positif dapat secara baik dan efektif berhubungan dengan orang lain yang akan berusaha merusak konsep-konsep yang telah direncanakan. Pemimpin transformasional harus memiliki gambaran mental yang positif, sebagai seorang jujur ( *honest* ), cerdas ( *Intelligent* ), memahami organisasi ( *knowledgeable about their organization*), proaktif ( *proactive* ), dan visioner ( *visionary*), dengan perhatian yang sungguh-sungguh atau tulus ( *genuine concern* ) kepada rakyat dan organisasinya.

Pencitraan diri yang positif itulah sebagai modal untuk melakukan proses pemberdayaan. Dengan memahami pencitraan diri yang positif memungkinkan dia untuk menilai kekuatan dan kelemahannya, serta menyebabkan dia tidak takut akan gagal dalam tugasnya. Dia selalu

berfikir sukses tidak gagal. Sebagai konsekuensinya, tidak takut menempatkan kepentingan pribadinya yang kedua dan kepentingan organisasi yang pertama.

#### 6. Kepercayaan (*credibility*)

Karakteristik yang membantu seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain adalah kepercayaan. Kepercayaan didefinisikan sebagai ‘*perceived trust you attach to a person*’ ( Koehlen dan Pankowski dalam Maulana ali (2012:109). Kepercayaan ada 2 dimensi, yaitu kewenangan (*authoritativeness*) dan karakter. Dimensi yang pertama, otoritas, adalah persepsi pengikut yang berkaitan dengan kompetensi pemimpin, otoritas dan reliabilitas. Cara mengukur derajat kepercayaan dapat dilakukan dengan menjawab 5 pertanyaan berikut ini, yaitu 1) *Is the leader informed?* 2) *Is the leader Intelligent?* 3) *Is the leader qualified?* 4) *Is the leader reliable?* 5) *Is the leader valuable to the organization ?*

Pemimpin transformasional dengan tingkat kepercayaan yang tinggi akan dihargai positif oleh pengikutnya dalam menjawab lima pertanyaan tersebut. Dimensi kedua dari pada kepercayaan dan karakter adalah pola perilaku yang diterima karena moralitas dan reputasinya. Untuk melihat karakter seorang pemimpin, ada dengan menggunakan lima pertanyaan berikut ini : 1) *Is the leader honest?* 2) *Is the leader friendly?* 3) *Is the leader pleasant?* 4) *Is the leader nice?* 5) *Is the leader unselfish?*. Pemimpin transformasional dicirikan dengan

karakter yang dibangun atas otorisasi yang diberikan padanya dan sekaligus nilai kepercayaan.

7. Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain ( *strong desire to influence others* )

Memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain bukan berarti sang pemimpin perlu mengontrol mereka. Kebanyakan administrator lebih suka mempraktekan otoritas dan komando, mengatur atau bias juga membatasi perilaku mereka. Di satu pihak, mempengaruhi berarti melakukan sesuatu aksi pengaruh yang tidak menggunakan otoritas yang ada, tetapi berdasarkan kepada kekuatan karakter, keahlian, dan atau pengetahuan. Pemimpin transformasional dibutuhkan untuk mengontrol proses, bukan orangnya. Pemimpin transformasional memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orangnya, agar mereka menerima konsep yang dapat menuntun mereka.

Pemimpin transformasional menginginkan pengikutnya untuk memahami akurat konsep dan nilai-nilai yang ditawarkan. Pemimpin transformasional juga memiliki keinginan yang kuat untuk menyamakan konsep dan *belief*, tidak hanya kepada orang-orang tertentu saja, tetapi pada semua orang yang terlibat di dalam organisasi.

Pemimpin transformasionalnya merasa senang kalau ada yang membantah pendapatnya; memberikan saran, kritik, dan koreksi.

Dengan demikian, ia juga tidak menabukan adanya perbedaan pendapat, dan dinamika konflik sepanjang hal tersebut bermanfaat bagi organisasi, dan didukung oleh argument-argumen yang rasional untuk memperbaiki organisasi.

Dalam kesempatan seperti itu, pemimpin transformasional akan meyakinkan kepada orang lain bahwa konsep yang ditawarkannya masuk akal. Pemimpin transformasional juga tidak akan mendominasi pertemuan dan mendominasi pembicaraan. Mungkin saja pemimpin transformasional tersebut menganggap sudah selayaknya dia tidak bicara dalam pertemuan tersebut manakala pertemuan berjalan efektif dan memiliki kontribusi untuk menyempurnakan organisasi secara terus menerus.

## **8. Peran Kepemimpinan**

Pemimpin berdasarkan konsep teoritis sebagaimana yang telah dikemukakan memiliki tanggungjawab yang besar baik dalam suatu birokrasi pemerintahan maupun swasta. Dengan demikian peranan pemimpin dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan yang dialami, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan menurut Sinambela dalam Pasolong (2008:31), terdiri atas 3 tingkatan yaitu (1) pemimpin tingkat atas (*top management*), (2) pemimpin tingkat menengah (*middle management*) dan (3) pemimpin tingkat bawah (*lower management*). Berdasarkan berbagai pendapat dari pakar kepemimpinan, maka peran pemimpin dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Peran Pengambilan Keputusan, yaitu pemimpin birokrasi sebagai top manager khususnya, memiliki kewenangan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan pekerjaan manajerial yang berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang melakukannya, dan kapan akan dilakukan. Dalam hal ini menetapkan sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, pertunjukan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Tujuannya adalah untuk memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien, koordinasi kegiatan-kegiatan, penggunaan sumber-sumber yang berubah-ubah. Aspek yang paling penting dari kebanyakan bentuk pengambilan keputusan adalah memutuskan berbagai kegiatan sesuai dengan kepentingan relatifnya (*resource allocation*), termasuk perencanaan pengembangan prosedur-prosedur untuk menghindari masalah-masalah (*potential problem analysis*) dan pengembangan prosedur untuk melakukan tanggapan secara cepat dan efektif terhadap masalah-masalah krisis-krisis yang tidak dapat dihindari (*contingency planning*).
  
- 2) Peran mempengaruhi, yaitu pemimpin birokrasi harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya, sehingga mau bekerjasama dalam merealisasikan suatu program kerja. Pemimpin birokrasi dapat mengembangkan berbagai teknik mempengaruhi bawahan, dan ini sebenarnya mudah bagi pemimpin birokrasi publik karena kewenangan atasan sangat tinggi. Tetapi kalau hanya

mengandalkan kewenangan semata-mata, juga tidak akan memberikan efek yang berarti terhadap bawahan. Pemimpin birokrasi dapat memodifikasi kewenangan dan keunggulan-keunggulan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin birokrasi. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar peran mempengaruhi bawahan yang efektif, yaitu (a) menjadikan seorang pemimpin birokrasi yang jujur, adil, terhadap semua bawahan tanpa pilih kasih (b) berusaha memberikan contoh dalam bekerja dan bertindak, (c) bersikap arif dan bijaksana terhadap bawahan yang melakukan pelanggaran, (d) senantiasa melibatkan bawahan dalam berbagai kegiatan (e) tumbuhkan rasa percaya diri pada bawahan, bahwa mereka memiliki kemampuan dan etos kerja yang tinggi, dan (f) usahakan bawahan tetap merasa dihargai, dengan menjadi mereka sebagai partner atau tim kerja.

- 3) Peran memotivasi, yaitu berkaitan dengan pemberian dorongan kepada pegawai untuk bekerja lebih giat. Hubungan pengaruh dan motivasi adalah kalau peran mempengaruhi efektif, maka peran motivasi akan lebih mudah dilakukan. Sebaliknya jika pemimpin tidak mampu menanamkan pengaruh terhadap bawahannya, maka sulit baginya untuk memahami benar-benar karakter bawahannya yang berbeda kemampuan, pengetahuan dan perilaku.
- 4) Peran antar pribadi, yaitu peran strategis pada peran antar pribadi dalam kaitannya dengan kedudukannya sebagai pemimpin birokrasi,

adalah sebagai figur atau tokoh yang cukup dihargai. Pemimpin harus menampilkan perilaku yang baik dan benar, seperti etos kerja yang tinggi, disiplin, dan sikap positif lainnya, pemimpin birokrasi harus menempatkan diri sebagai penuntun, pemberdaya, dan pendorong bagi bawahannya.

- 5) Peran informasional, yaitu peran informasional yang dimiliki seorang pemimpin birokrasi sangat strategis, mengingat pemimpin birokrasi adalah pemegang kunci, khususnya informasi tentang birokrasi yang dipimpinnya. Kemampuan komunikasi sangatlah diperlukan oleh seorang pemimpin agar dapat menjadi komunikator yang efektif. Peran informasional adalah menjelaskan kepada bawahan menyangkut rencana-rencana kebijakan-kebijakan, serta harapan peran, dan instruksi tentang cara pekerjaan harus dilakukan tanggungjawab bagi para bawahan atau anggota lain, dan tujuan, tujuan kinerja dan otoritas rencana tindakan untuk mencapainya.

## **9. Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan**

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang di bebaskan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka disebut sebagai pemimpin yang gagal.

Beberapa indikator keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi menurut Kartono (2009:228-230) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya kinerja dan pemberian pelayanan organisasi yang meliputi:
  - a) Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan ;
  - b) Kinerja dari organisasi tersebut
2. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi :
  - a) Pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efisien ;
  - b) *The right man in the right place*, dengan *delegation of authority*/ pendelegasian wewenang yang luas ;
  - c) Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan ada integritas dari semua bagian ;
  - d) Target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi, sesuai dengan ketentuan jadwal waktu ;
  - e) Organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi (masyarakat, situasi dan kondisi sosial politik dan ekonomis).
3. Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi yang meliputi :
  - a) Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja ;
  - b) Ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab, dan moral yang tinggi dalam organisasi ;



- c) Terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama kooperatif, dan etik kerja yang tinggi ;
- d) Komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab ;
- e) Ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi ;
- f) Tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi ;
- g) Ada jaminan-jaminan sosial yang memuaskan.

### **10. Perbedaan *Leadership* dan *Management***

Kepemimpinan dan manajemen sering kali disamakan pengertiannya dengan banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya ada perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan diantara kedua konsep pemikiran ini terjadi setiap saat dan dimanapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian, kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau kelompok, dan bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperi yang dikemukakan dalam beberapa rumusan pengertian bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain,

atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dikaitkan dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen.

Dari penjelasan tersebut maka dapat saja terjadi seorang manajer berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain, seorang *leader* atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang *leader* atau pemimpin.

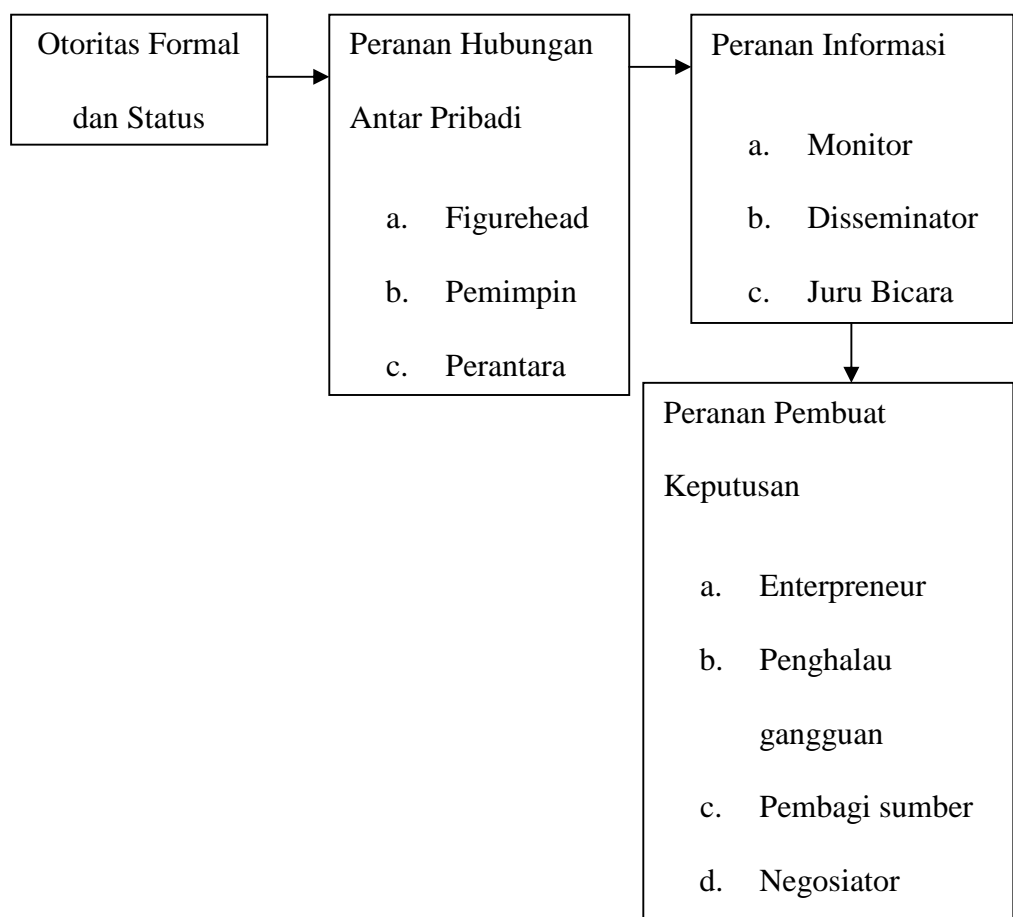
## **11. Peranan Manajer**

Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu, atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal. Kepribadian seseorang barangkali juga amat mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan. Peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai lingkungan, yang setiap saat ia perlukan untuk berinteraksi.

Lingkungan itu luas dan beraneka macam, dan masing-masing manajer akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus dimainkan pada hakikatnya tidak ada perbedaan.

Menurut Henry Mintzberg ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimana pun letak hierarkinya. Dari 3 peranan utama ini kemudian olehnya diperinci menjadi 10 peranan. Sepuluh peranan tersebut jika digambarkan dapat dilihat sebagai berikut :

### Bagan 2.1 Peranan-peranan Manajer



## B. Tinjauan Tentang Kepemimpinan Dalam Organisasi Polri

Seperti halnya teori organisasi dan teori manajemen, maka teori suatu konsep kepemimpinan juga sangat banyak. Bahkan sebanyak buku dan pengarang masalah kepemimpinan. Begitu kompleksnya masalah kepemimpinan dalam jaman modern ini mengakibatkan pendalaman pengertian dan aplikasinya menjadi cukup rumit dan tidak mudah. Namun dari sebanyak teori atau konsep kepemimpinan itu terdapat benang-benang merah yang merupakan dasar-dasar pokok makna dan hakekat kepemimpinan yang menampilkan unsur-unsur dasar kepemimpinan itu adalah ( Kunarto 2001:120 ) :

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain adalah inti dari kepemimpinan.
2. Dalam kepemimpinan harus ada posisi memimpin (atasan) dan yang dipimpin, bawahan atau *follower*.
3. Upaya untuk mempengaruhi dilaksanakan dengan proses komunikasi
4. Upaya untuk mempengaruhi bertujuan untuk memotivasi dan menggerakkan orang lain
5. Menggerakkan orang lain berkepentingan langsung dengan tujuan yang harus dicapai oleh kelompok organisasi .

Memahami pengertian dan unsur-unsur dasar kepemimpinan lalu memerlukan pencermatan khusus tentang berbagai hal berupa catatan-catatan :

- a) Untuk dapat mempengaruhi orang lain, dalam organisasi modern lalu membutuhkan kemampuan-kemampuan : (a) Memanfaatkan fakta dan data untuk menyajikan argumen menuju alasan-alasan pemikiran yang logis. (b). Bersikap bersahabat untuk mendukung upaya mencapai tujuan organisasi (c). Memotivasi, memobilisasi dan mengaktifkan orang lain untuk bekerja keras (d.) Melakukan negosiasi. (e). Menggunakan pendekatan langsung bahkan pemaksaan bila perlu. (f.) Mengupayakan dukungan dari atasan dan otoritas tertinggi atas tujuan organisasi (g). Memberi hukuman atas kesalahan dan memberi penghargaan kepada yang berprestasi. (h). Bertindak kreatif, inovatif, inspiratif dan penuh keteladanan
- b) Pemimpin yang baik harus menguasai dan mampu memecahkan berbagai permasalahan organisasi secara tepat dan cepat khususnya menyangkut hal-hal : (a) permasalahan dasar menyangkut tugas dan pekerjaan yang harus diselesaikan kelompok maupun individu. (b). Kebutuhan, kesulitan dan harapan kelompok dan individu.
- c) Terdapat beberapa ciri dasar yang membedakan seorang pemimpin dengan bukan pemimpin antara lain : (a). Pemimpin itu mempunyai kepribadian yang seimbang dengan membuatnya tetap tenang dalam menghadapi masalah apapun. (b). Pergaulan sosial, penampilan fisik yang cekatan dan terampil serta intelektual yang memiliki tingkat rasionalitas tinggi, relatif lebih tinggi dari yang bukan pemimpin. (c).

Pemimpin biasanya mempunyai perilaku spesifik yang tidak mampu ditampilkan oleh orang yang bukan pemimpin.

### **1. Tuntutan Mutu Kepemimpinan Di Polri**

Secara khusus memang diperlukan tolak ukur atau kriteria keberhasilan kepemimpinan di lingkungan POLRI agar terciptanya satuan POLRI yang profesional, efektif, efisien, modern, bersih, berwibawa, dan dicintai masyarakat. Untuk itu, tuntutan mutu kepemimpinan di POLRI antara lain sebagai berikut :

a) Integritas Pribadi Pemimpin.

Suatu kriteria dasar kepemimpinan adalah integritas pribadi.

b) Kepemimpinan yang baik di POLRI.

Seorang pemimpin di POLRI, karena harus membina, membimbing, mengayomi dan melayani masyarakat dan sekaligus para anak buah (pelaksana POLRI) di lapangan, maka padanya dituntut kemampuan kepemimpinan bersifat multi dimensional. Apalagi, setiap anggota POLRI sebenarnya adalah pemimpin ditengah masyarakat. Polisi apapun pangkatnya, seorang diri ditengah-tengah kegiatan masyarakat dipasar, dijalan, dikeramaian atau apapun, maka dia harus mampu bertindak menanggulangi pelanggaran hukum dan memelihara keamanan, ketertiban umum. Atas kenyataan itu semua maka seorang POLRI khususnya unsur pimpinan dituntut kemampuan kepemimpinan yang berkualitas sebagai :

1. Pemimpin harus handal serta mumpuni dalam arti telah berbekal diri endapan ilmu pengetahuan dan iman taqwa yang seimbang padu
2. Manajer yang tangguh
3. Guru yang mahir, tekun dan sabar
4. Bapak yang selalu membimbing
5. Kepala dari keluarga yang bahagia
6. Mediator, koordinator dan stabilisator terpercaya
7. Panutan dari teladan yang ideal

Sifat dan sikap-sikap itu sangat diperlukan. Karena tanpa adanya hal-hal itu, sulit untuk diperoleh Polisi atau satuan polisi yang mampu menjawab harapan masyarakat disemua tempat dan disetiap saat. Khusus bagi pemimpin POLRI yang telah berkesempatan menjalani pendidikan perwira dan memiliki kualitas akademis yang cukup, padanya dituntut kemampuan perwira akademis yang inti-intinya terdiri :

1. Mampu menganalisa masalah secara konsepsional, dengan memanfaatkan pengetahuan
2. Mampu memanfaatkan teori sebagai landasan teori pelaksanaan tugas.
3. Mampu menjelaskan masalah secara sistematis, dengan bahasan yang dimengerti
4. Haus ilmu untuk meningkatkan profesionalisme atau kemampuan dalam melaksanakan tugas

5. Bersifat kritis dalam menangani masalah, medan tugas hendaknya selalu dijadikan tantangan, dijadikan obyek penelitian dan pengkajian, guna menciptakan metode pemecahan yang lebih tepat dan lebih akurat.
6. Mampu menuangkan pendapatan dalam tulisan ilmiah.

## **2. Aplikasi Kepemimpinan Polri**

Dalam penjelajahan pemikiran tentang eksistensi seorang pemimpin, maka pemimpin yang baik akan mampu memberdayakan bukan hanya dirinya sendiri melainkan masyarakat dan satuannya. Beberapa aplikasi Kepemimpinan Polri antara lain :

### **1) Pemberdayaan Pemimpin POLRI.**

Memang kepemimpinan itu perlu ditanamkan dengan pendidikan dan selalu harus dilatih dan dikembangkan secara terus menerus, berkelanjutan dan berkeseimbangan dalam upaya untuk dapat selalu memelihara dan meningkatkan kualitas atau mutu kepemimpinan. Bukan hanya untuk menunjang pelaksana tugas saja, namun juga untuk meniti jenjang karier, yang semakin tinggi pangkat dan kedudukannya berarti memerlukan kadar kepemimpinan yang harus semakin tinggi pula. Cakrawala pandang, wawasan dan profesionalisme yang harus semakin mantap dan semakin berbobot. Karenanya internalisasi kepemimpinan harus semakin intens.



## 2) Pemberdayaan masyarakat.

Kepemimpinan yang tangguh itu pada gilirannya akan dimanfaatkan untuk maksimalisasi keberhasilan pelaksanaan tugas. Untuk itu yang terbaik adalah memberdayakan masyarakat yang mengarah terbentuknya individu masyarakat yang disebut *law abiding citizens* yang dalam semangat pelaksanaan tugas polisi di Indonesia mengandung unsur : (1) Masyarakat yang sadar hukum, (2) masyarakat yang patuh dan taat hukum (3) masyarakat yang memiliki daya tangkal yang tinggi serta mampu melawan setiap tindak kejahatan dan pelanggaran hukum.

## 3) Pemberdayaan Satuan.

Pemimpin yang tangguh juga harus mampu memberdayakan satuan yang dikendalikannya. Unsur-unsur yang mutlak harus dikendalikan, dibina dan dibangun kinerja atau *performance-nya* adalah : (1). Pelaksanaan manajerial, dalam arti segenap sistem manajemen baik yang berlingkup operasional pembinaan maupun administratif harus dapat terselenggara dengan tertib, *accountable*, lancar, efektif dan efisien serta makin profesional dan modern. (2). Pelaksanaan pelatihan yang bermakna melatih anggota satuan agar dapat selalu siap menghadapi tugas yang seberat apapun, siap siaga, siap diri dan siap operasional. Pelatihan juga bermakna melatih jiwa kepemimpinan unsur-unsur pemimpin pembantunya. Juga

pelatihan pemberdayaan masyarakat. (3). Penyediaan sarana dan prasarana kelengkapan tugas secara memadai dalam arti jumlah dan kualitasnya mencukupi (4). Peningkatan kesejahteraan dalam arti mendukung kebutuhan minimal, sehingga membawa ketenangan dan unsur positif dalam bertugas, melalui 4 upaya pemberdayaan satuan itu akan melahirkan sistem dan metoda profesional yang handal.

### **C. Tinjauan Tentang Kesetaraan dan Keadilan Gender**

Sejak sepuluh tahun terakhir kata *gender* telah memasuki perbendaharaan di setiap diskusi dan tulisan sekitar perubahan sosial dan pembangunan di dunia ketiga. Kata gender dalam bahasa Indonesia diadopsi dari bahasa Inggris. Apabila dilihat dalam kamus tidak dapat dibedakan secara jelas pengertian kata *sex* dan *gender*. Untuk memahami gender, maka harus dibedakan kata *gender* dengan *sex* ( dalam Fakih:2004:7) . *Sex* (jenis kelamin) merupakan pensifatan atau pembagian dua jenis kelamin manusia yang ditentukan secara biologis yang melekat pada jenis kelamin tertentu. Sedangkan *gender* adalah suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki dan perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural.

Sejarah perbedaan gender antara laki-laki dan perempuan melalui proses yang sangat panjang. Oleh karena itu terbentuknya perbedaan-perbedaan gender dikarenakan oleh banyak hal, yaitu melalui pembentukan, disosialisasikan,

diperkuat bahkan dikonstruksi secara sosial dan kultural melalui ajaran keagamaan maupun negara.

*United Nations Economic dan Social Council (1997)* menyatakan bahwa mengarusutamakan perspektif gender adalah proses memeriksa pengaruh terhadap perempuan dan laki-laki setelah dilaksanakannya sebuah rencana, termasuk legislasi dan program-program, dalam berbagai bidang dan di semua tingkat. Ini adalah sebuah strategi untuk membuat masalah dan pengalaman perempuan maupun laki-laki menjadi bagian yang menyatu dengan rencana, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian kebijakan dan program dalam semua aspek politik, ekonomi, dan sosial supaya perempuan dan laki-laki sama-sama mendapatkan manfaatnya dan ketidaksetaraan (*inequality*) tidak berlanjut yang tujuan akhirnya adalah kesetaraan gender.

Kesetaraan gender adalah tidak adanya diskriminasi berdasarkan jenis kelamin seseorang dalam memperoleh kesempatan dan alokasi sumber daya, manfaat atau mengakses pelayanan. Berbeda halnya dengan keadilan gender merupakan keadilan pendistribusian manfaat dan tanggung jawab perempuan dan laki-laki. Konsep yang mengenali adanya perbedaan kebutuhan dan kekuasaan antara perempuan dan laki-laki, yang harus diidentifikasi dan diatasi dengan cara memperbaiki ketidakseimbangan antara jenis kelamin. Masalah gender muncul bila ditemukan perbedaan hak, peran, dan tanggung jawab karena adanya nilai-nilai sosial budaya yang tidak menguntungkan salah satu jenis kelamin (lazimnya perempuan). (*Sumber: www.academia.edu/5379700/GENDER, diakses 26 Februari 2014*).

Kesetaraan gender merupakan konsep yang menyatakan bahwa semua manusia (baik laki-laki maupun perempuan) bebas mengembangkan kemampuan personal mereka dan membuat pilihan-pilihan tanpa dibatasi oleh *stereotype*, peran gender yang kaku dan prasangka-prasangka. Hal ini bukan berarti laki-laki dan perempuan harus selalu sama tetapi hak, tanggung jawab dan kesempatannya tidak dipengaruhi oleh apakah mereka dilahirkan sebagai laki-laki atau perempuan. Sedangkan keadilan gender adalah keadilan dalam memperlakukan laki-laki dan perempuan sesuai kebutuhan mereka. Hal ini mencakup perlakuan yang setara atau perlakuan yang berbeda tetapi diperhitungkan ekuivalen dalam hak, kewajiban, kepentingan dan kesempatannya (Unesco, 2002:20).

#### **D. Kerangka Pikir**

Dalam sektor publik, jabatan yang dapat diduduki oleh perempuan masih dirasa sangat sedikit karena untuk mencapai puncak karirnya masih berhadapan dengan dominasi laki-laki. Kenyataan hingga saat ini pemimpin perempuan masih dianggap belum menunjukkan referensi yang dapat diakui kemampuannya terutama di sektor publik, padahal sebenarnya masing-masing pemimpin baik itu laki-laki maupun perempuan mempunyai kelebihan masing-masing dalam memimpin.

Diantara sejumlah pemikiran mengenai konsep kepemimpinan yang saat ini sedang banyak dibicarakan terdapat salah satu pemikiran bahwa perempuan lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya yang tujuan utamanya adalah untuk memotivasi orang lain dengan mengubah kepentingan individu kepada tujuan organisasi dengan mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam organisasi, memperkuat komunikasi dan menciptakan loyalitas, meningkatkan apresiasi kepada setiap individu dan menyemangati orang lain dengan antusiasme serta motivasi (Rosener dalam Silvestri 2003:106).

Salah satu contoh organisasi di Indonesia yang berhasil mendudukan perempuan sebagai pemimpin adalah organisasi Kepolisian. Kepolisian merupakan organisasi yang berstruktur semi militer dengan tugas utama untuk melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Dengan slogan tersebut polisi dituntut untuk bisa dekat dengan masyarakat. Salah satu faktor agar tujuan tersebut dapat tercapai, dipengaruhi oleh pemimpinnya. Struktur organisasi Kepolisian yang semi militer, menyebabkan jumlah perempuan

yang bisa menjadi pemimpin masih sedikit. Selama ini perempuan masih dianggap tidak mampu untuk menjadi pemimpin.

Namun tidak demikian halnya dengan beberapa polisi wanita (Polwan) di Polda Lampung. Dari jumlah polisi wanita (Polwan) yang telah memiliki ruang jabatan, ada beberapa polisi wanita (Polwan) yang memiliki jabatan dan prestasi kerja yang menonjol diantara lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perempuan memiliki kemampuan memimpin yang baik diantara mayoritas pemimpin laki-laki di dalam organisasi yang berstruktur semi militer dan identik dengan maskulin.

Untuk melihat sejauhmana keberhasilan pemimpin perempuan diantara mayoritas pemimpin laki-laki di dalam organisasi yang berstruktur semi militer dan identik dengan maskulin tersebut maka dilakukan penilaian mengenai kepemimpinan perempuan di Polda Lampung. Dalam melakukan penilaian kepemimpinan tersebut digunakan indikator untuk menjadi pemimpin menurut Earl Nightingale dan Whitt Schult dalam Kartono adalah (1) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*), (2) Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*), (3) Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan, (5) *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna, (6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi, (7) Sabar namun ulet, serta tidak “*mandek*” berhenti, (8) Waspada, peka, jujur, optimistis, berani, gigih, ulet realistis, (9) Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato, (10) Berjiwa wiraswasta, (11) Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta

berani mengambil resiko, (12) Tajam firasatnya, tajam, dan adil pertimbangannya, (13) Berpengatahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan, (14) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi, (15) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi. Kemudian indikator karakter gaya kepemimpinan transformasional menurut Koehler dan Pankowskin dalam Maulana ali adalah : (1) Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian, (2) Energi yang terpelihara, (3) Nafsu untuk kualitas, (4) Ketabahan, (5) Pencitraann diri yang positif, (6) Kepercayaan, (7) Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain.

Dengan menggunakan indikator tersebut diharapkan dapat dilihat apakah faktor - faktor yang menentukan perempuan dapat menjadi pemimpin di Polda Lampung dan apakah kepemimpinan perempuan di Polda Lampung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.