

## BAB II

### KEPEMIMPINAN DAN PRESTASI AKADEMIK

#### A. Kepemimpinan

Dalam setiap kumpulan manusia atau kelompok pasti ada salah satu yang muncul atau dijadikan seorang pemimpin. Sebagaimana yang diterangkan dalam firman Allah SWT:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: *Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.* (QS. As-Sajadah: 32)

Membahas kepemimpinan selalu memberikan kesan menarik. Topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang. Oleh karena itu banyak literatur yang dapat dengan mudah kita temui tentang kepemimpinan. Berikut ini uraian tentang pengertian kepemimpinan dan aspek-aspek penting di dalamnya.

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Berbicara tentang pengertian kepemimpinan, seperti yang dijelaskan di atas bahwa literatur buku tentang kepemimpinan sangat banyak dan mudah ditemui, maka pengertian tentang kepemimpinan sudah pasti juga akan banyak kita jumpai pada literatur tersebut.

Dalam Islam kepemimpinan disebut *khalifah* yang berarti pengganti atau wakil. Penggunaan kata *khalifah* juga mengandung perkataan *amir* yang berarti penguasa. Kedua kata tersebut dalam bahasa Indonesia dimaknai dengan pemimpin. Banyak juga yang mengatakan bahwa kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yakni *Leadership*.

Setiap manusia pada hakikatnya adalah pemimpin. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT pada surat *Al-Baqarah* ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَحَنُۢنٌ نُّسِۢحٌ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah : 30)<sup>1</sup>

Bernadine R. Wirjana dan Susilo Supardo, Pada bukunya yang berjudul *Kepemimpinan : Dasar-Dasar dan Pengembangannya*, mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan

<sup>1</sup> Kementran Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemahan*, (Jakarta: Darma Art, 2015) h. 8

cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal<sup>2</sup>

Di sisi lain, *Charles J. Keating*, memandang Kepemimpinan merupakan proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama<sup>3</sup>. Sedangkan Hisyam At-Thalib berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses menggerakkan sekumpulan orang atau manusia menuju kesatuan tujuan yang telah ditetapkan dan mendorong mereka bertindak dengan cara tidak memaksa.<sup>4</sup>

Sementara Hadari Nawawi, dalam bukunya *Kepemimpinan Menurut Islam*, mengemukakan pendapat bahwa “*Kepemimpinan adalah sikap perilaku seseorang yang terlihat oleh orang lain di luar dirinya. Dari sudut pandang Islam. Perilaku itu menggambarkan juga tingkat atau kualitas kredibilitas, intelegensi, disiplin dan bertanggung jawab juga tingkat atau kualitas keimanan seseorang pada Allah*<sup>5</sup>. (Hadari 2001:97)

Dari pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku seseorang yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain dengan maksud mengarahkan dan mendorong guna mencapai suatu tujuan yang sama bisa disebut kepemimpinan.

---

<sup>2</sup> Bernadine R. Wirjana dan Susilo Supardo, *Kepemimpinan : Dasar-Dasar dan Pengembanganya*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2006), hal 3.

<sup>3</sup> Charles J. Keating, *Kepemimpinan, Teori Dan Pengembangan*, alih bahasa, A.M Mangunhardjana, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1986), h 9.

<sup>4</sup> Hisyam Yahya At-Thalib, *Panduan Latihan bagi Gerakan Dakwah*, (Jakarta: Media Dakwah, 1999) h. 51

<sup>5</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: University Press, 2001) h.

Hal tersebut memperlihatkan juga bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap perilaku bawahan atau anggotanya.

Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang penting dalam sebuah organisasi/lembaga. Kemampuan untuk memimpin secara efektif sangat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam usahanya mencapai tujuan tersebut maka ia haruslah mempunyai pengaruh untuk memimpin para bawahannya.

## 2. Kepemimpinan dalam Organisasi

Para anggota organisasi pasti membutuhkan kepemimpinan. Terutama mereka yang bersemangat ingin memberikan sumbangan kepada pencapaian tujuan organisasi. Mereka memerlukan pimpinan sebagai motivator eksternal untuk menjaga agar tujuan organisasi selaras dengan tujuan individu mereka. Jadi dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi terutama bagi bawahan, adalah sebagai motivator. Adapun fungsi kepemimpinan di dalam organisasi ialah:

- a. Memprakarsai struktur organisasi.
- b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi supaya semua beroperasi secara efektif.
- c. Merumuskan tujuan institutional atau organisasional.
- d. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi
- e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, (Yogyakarta: BPFE, edisi II, 1991), h. 286-287

### 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau style kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya<sup>7</sup>

Dengan demikian pemimpin hendaknya memilih gaya kepemimpinan atau cara memimpin yang efektif yang dapat diterima oleh semua pihak secara tegas atau bawahan menjalankan tugas dengan senang hati atas dasar keputusan bersama secara bulat/mufakat.

Dalam menjalankan proses kepemimpinan maka seorang pemimpin menggunakan gaya-gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.<sup>8</sup>

Adapun menurut Oteng Sutisna, gaya kepemimpinan adalah proses memakai cara tertentu di dalam mempengaruhi anggota kelompoknya.<sup>9</sup> Dengan demikian jelaslah bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah suatu cara tertentu yang digunakan seorang pemimpin di dalam mempengaruhi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>7</sup> Miftah Thoha, *Prilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Press, 1983) h. 60

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 60

<sup>9</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989) h. 303

Dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu: *unsur manusia* sebagai penggerak, *unsur sarana* sebagai alat yang dipergunakan dan *unsur tujuan* sebagai cita-cita yang ingin dicapai. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan kecakapan serta keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dalam pengalaman belajar secara teori ataupun pengalamannya dalam prakteknya sebagai pemimpin. Cara atau teknik seorang pemimpin dalam menjalankan suatu kepemimpinan inilah yang disebut *gaya atau gaya kepemimpinan*.<sup>10</sup> Adapun beberapa gaya dalam melaksanakan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

a. Menurut Siagian, SP

Siagian mengungkapkan beberapa tipe kepemimpinan, antara lain:

1) *Tipe Otokratis*

Seorang yang otokratis ialah seorang pemimpin yang:

- a) Menganggap Organisasi sebagai milik pribadi
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- d) menganggap bawahan sebagai alat semata
- e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- f) Dalam tindakan pergerakan sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan yang bersifat menghukum

2) *Tipe Militeristik*

Seorang pemimpin yang militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

---

<sup>10</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosada Karya, cet. ke 13, 2004) h. 48

- a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan
- b) Dalam menggerakkan bawahan lebih senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya
- c) Senang pada formalitas yang berlebihan
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahan
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

### 3) *Tipe Paternalistik*

Seorang pemimpin yang paternalistik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b) Bersikap melindungi
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif dan mengambil keputusan
- e) Sering bersikap paling tahu

### 4) *Tipe Kharismatik*

Pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Meskipun para pengikutnya itu sering tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

### 5) *Tipe Demokratis*

Seorang pemimpin yang Demokratis ialah seorang pemimpin yang:

- a) Dalam proses menggerakkannya selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya.
- c) Ia senang menerima saran, kritik dan bahkan pendapat bawahannya.
- d) Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan team work dalam usaha mencapai tujuan
- e) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan kemudian disbanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang lain.
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Siagian SP, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1986) h 42-44

Dengan demikian, menurut penulis, dari lima tipe kepemimpinan yang dijelaskan di atas, masing-masing memunculkan karakteristik berbeda. Kepemimpinan bertipe *otokratis* nampaknya akan lebih mementingkan kepentingan-kepentingan pribadinya. Sedangkan tipe *militeristik*, biasanya lebih senang dengan acara formal, selalu ingin dihormati dan kaku tapi disiplin. Lain lagi dengan tipe *paternalistik* yang menganggap bawahan sebagai anak-anak dan jaran memberikan kesempatan pada bawahan karena dirinya lah yang merasa paling tahu. Berbeda lagi kepemimpinan dengan tipe *kharismatik* yang cukup hanya memanfaatkan atau memaksimalkan daya tariknya untuk menggerakkan pengikutnya. Terakhir, tipe *demokratis*, tipe ini lebih banyak memberikan kesempatan pada bawahan untuk berinisiatif, berpendapat dan senang mendapatkan kritik-saran.

#### b. Menurut Kartini Kartono

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya. Antara lain:

##### 1) Kharismatik

Gaya Kharismatik ini memiliki kekuatan energy, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa orang itu memiliki kharisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang super *human*, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

##### 2) Paternalistik

Yaitu kepemimpinan yang kebapak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak



pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

### 3) Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahan selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika tak mau menuruti keinginannya.

### 4) *Liazez Faire*

Pada gaya kepemimpinan *laizez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin *symbol*, dan bisaanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

### 5) Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratus yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal. Dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada person individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

### 6) Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.<sup>12</sup>

Jadi penulis menyimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan yang dijabarkan oleh Kartini Kartono, empat gaya kepemimpinan tidak jauh berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Siagian, yakni gaya kharismatik, patrenalisitis, militeristis dan

---

<sup>12</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Bandung: Rajawali Press, 2001) h. 73

demokrasi. Pembedanya terletak pada dua gaya lainnya yakni *laizez faire* dan otoriter. Orang yang mempunyai gaya kepemimpinan *laizez faire* akan cuek terhadap apa yang terjadi dalam organisasinya. Ia akan membebaskan bawahan-bawahannya melakukan aktifitas tanpa ada pengawasan ataupun pengarahan. Sedangkan otoriter sebetulnya tidak jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan otokratis yang sudah dijelaskan sebelumnya.

c. Menurut Harsey dan Blanchard

Menurut Harsey-Blanchard, dalam buku Miftah Thoha, gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan situasional yakni didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.<sup>13</sup>

Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang pemimpin tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada “pemimpin yang berhasil harus seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu”. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

---

<sup>13</sup> *Op.Cit*, Miftah Thoha ..... h. 65

Pemimpin harus mampu mengidentifikasi isyarat- isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Pemimpin harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang pemimpin harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi.

Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variable situasi.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

- a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b) Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.<sup>14</sup>

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

---

<sup>14</sup> *Ibid*, h. 70

Kematangan (*maturity*) adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing- masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing- masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas.

Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

Tabel 1

Tingkat Kematangan Bawahan dan Perilaku Kepemimpinan (Hersey-Blanchard)

<b>Tingkat Kematangan</b>	<b>Perilaku kepemimpinan</b>
Rendah (M-1) Tidak mau dan tidak mampu	Instruksi (S-1) Tinggi tugas dan rendah hubungan.
Rendah ke sedang atau moderat rendah (M-2) Tidak Mampu tapi mau	Konsultasi (S-2) Tinggi tugas dan tinggi hubungan.
Sedang ke tinggi atau moderat tinggi (M-3) Mampu tapi tidak mau Tinggi (M-4) Mau tapi mampu	Partisipasi (S-3) Rendah tugas dan tinggi hubungan Delegasi (S-4) Rendah tugas dan rendah hubungan.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya: Kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab.

Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan , kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri- cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri- cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya : anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri- cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Merteka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.<sup>15</sup>

Merujuk pada tingkat kematangan masing-masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya

---

<sup>15</sup> *Ibid*, h. 74

efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda- beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan dalam menghadapi tiap- tiap individu harus berbeda- beda tergantung kematangannya. Masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan.

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

Pertama intruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakanya tanggung jawab/tugasnya.

Kedua konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Pimpinan atau pemimpin perlu

membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Ketiga partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Keempat delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.

d. Menurut Davis dan Newstrom

Secara umum gaya kepemimpinan terdiri dari 3 jenis, yakni:

- 1) Gaya kepemimpinan berbasis kepribadian
  - a) Kepemimpinan gaya otoriter menekankan pada tugas dan berpusat pada atasan.
  - b) Kepemimpinan gaya demokratik menekankan pada hubungan manusia, tidak direktik dan tidak berpusat pada atasan.
- 2) Gaya kepemimpinan berbasis perilaku pemimpin yang berorientasi kepada perilaku yang diarahkan pada pusat kekuasaan yaitu:



- a) Gaya kepemimpinan otoriter yang bertindak sebagai dictator terhadap kelompoknya
- b) Gaya kepemimpinan *Laissez Fare* memberikan bawahannya berbuat sekehendaknya tanpa kontrol dan koreksi dari pemimpin terhadap pekerjaan bawahannya
- c) Gaya kepemimpinan Demokratis memposisikan pemimpin ditengah-tengah kelompoknya, menjaga hubungan terhadap bawahannya, menganggap bawahannya dalam bekerja sebagai saudara.

## **B. Prestasi Akademik**

### 1. Pengertian Prestasi Akademik

Menurut Djamarah, Prestasi adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan dan diciptakan, baik secara individual maupun berkelompok.<sup>16</sup> Oleh sebab itu, prestasi tidak akan pernah dihasilkan jika seseorang tidak ada usaha untuk melakukan kegiatan. Lebih lanjut, Djamarah memberikan batasan bahwa prestasi adalah penilaian pendidikan tentang perkembangan dan kemajuan anak yang berkenaan dengan penguasaan bahan pelajaran yang disajikan kepada mereka setelah nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum.<sup>17</sup>

Prestasi akademik menurut Setiawan, yang dikutip juga oleh Sobur, adalah istilah suatu pencapaian keberhasilan tentang suatu tujuan karena suatu usaha belajar telah dilakukan oleh seseorang secara optimal.<sup>18</sup> Prestasi akademik merupakan perubahan dalam hal kecakapan tingkah laku, ataupun kemampuan yang dapat

---

<sup>16</sup> Djamarah, Syaiful Bahri, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 1

<sup>17</sup> *Ibid*, h. 20

<sup>18</sup> Alex Sobur, *Psikologi Umum*, (Bandung: Pustaka Setia, 2003) h. 267

bertambah selama beberapa waktu dan tidak disebabkan proses pertumbuhan, tetapi adanya situasi belajar.

Perwujudan bentuk hasil proses belajar tersebut dapat berupa pemecahan lisan maupun tulisan, dan keterampilan serta pemecahan masalah langsung dapat diukur atau dinilai dengan menggunakan tes yang berstandar.<sup>19</sup>

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Akademik

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi akademik individu. Soemanto menyatakan faktor yang mempengaruhi prestasi dan tingkah laku individu adalah:

### a. Konsep diri

Pikiran atau persepsi individu tentang dirinya sendiri, merupakan faktor yang penting mempengaruhi prestasi dan tingkah laku

### b. *Locus of Control*

Dimana individu merasa melihat hubungan antara tingkah laku dan akibatnya, apakah dapat menerima tanggung jawab atau tidak atas tindakannya. *Locus of control* mempunyai dua dimensi, yakni dimensi eksternal dan dimensi internal. Dimensi eksternal akan menganggap bahwa tanggung jawab segala perbuatan berada di luar diri pelaku. Sedangkan dimensi internal melihat bahwa tanggung jawab segala

---

<sup>19</sup> *Ibid*, h. 269

perbuatan berada pada diri si pelaku. Individu yang memiliki *locus of control* eksternal memiliki kegelisahan, kecurigaan dan rasa permusuhan. Sedangkan individu yang memiliki *locus of control* internal suka bekerja sendiri dan efektif.

#### c. Kecemasan yang Dialami

Kecemasan merupakan gambaran emosional yang dikaitkan dengan ketakutan. Dimana dalam proses belajar mengajar, individu memiliki derajat dan jenis kegelisahan yang berbeda.

#### d. Motivasi Hasil Belajar

Jika motivasi individu untuk berhasil lebih kuat daripada motivasi untuk tidak gagal, maka individu akan segera merinci kesulitan-kesulitan yang dihadapinya. Sebaliknya, jika motivasi individu untuk tidak gagal lebih kuat, individu akan mencari soal yang lebih mudah atau lebih sukar.<sup>20</sup>

Sedangkan Winkel, yang dikutip juga oleh Titi, mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi akademik seseorang, yaitu faktor internal/pribadi dan eksternal/lingkungan.

---

<sup>20</sup> Wasty Soemanto, *Psikologi Pendidikan: Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006) h. 17

#### a. Faktor Internal

Taraf inteligensi seseorang dapat tercermin dalam prestasi sekolahnya disemua mata pelajaran. Tingkat kecerdasan atau inteligensi (IQ) siswa sangat menentukan tingkat prestasi akademik peserta didik. Hal ini bermakna, semakin tinggi kemampuan inteligensi seorang peserta didik maka semakin besar peluangnya untuk meraih prestasi. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan inteligensi seorang peserta didik maka semakin kecil peluangnya untuk memperoleh prestasi. Peserta didik dengan taraf inteligensi yang tinggi diharapkan dapat mencapai prestasi belajar yang lebih baik.

#### b. Faktor Eksternal

Lingkungan rumah terutama orangtua, memegang peranan penting serta menjadi guru bagi anak dalam mengenal dunianya. Orangtua adalah pengasuh, pendidik dan membantu proses sosialisasi anak. Lingkungan sosial yang lebih banyak mempengaruhi prestasi akademik siswa adalah orangtua dan keluarga. Sifat-sifat orangtua, praktik pengelolaan keluarga, ketegangan keluarga, dan demografi keluarga (letak rumah), dapat memberi dampak baik ataupun buruk terhadap prestasi yang dicapai oleh siswa.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> “Titi Karmila Lasabuda, *Hubungan Prestasi Akademik dengan Penyesuaian Sosial Siswa Kelas VII di SMP Negeri 1 Batudaa Kabupaten Gorontalo*, (on-line) tersedia di [http://a-research.upi.edu/operator/upload/s\\_ppb\\_032957\\_table\\_of\\_content.pdf](http://a-research.upi.edu/operator/upload/s_ppb_032957_table_of_content.pdf) (20 Januari 2016)

### 3. Penilaian Prestasi Akademik

Dalam menentukan prestasi seseorang dibutuhkan batasan atau tolak ukur untuk mengetahui hasil dari proses akademik yang telah dijalannya yang kemudian disebut dengan penilaian prestasi akademik. Di IAIN Raden Intan Lampung, penilaian untuk prestasi akademik mahasiswa bisa didapatkan setelah mahasiswa tersebut telah mengikuti proses kegiatan akademik. Selanjutnya kemajuan prestasi akademik mahasiswa dinyatakan dalam bentuk Indeks Prestasi. Nilai akhir prestasi akademik pada kegiatan program semester dinyatakan dalam bentuk Indeks Prestasi Semester (IPS) dan nilai akhir pada prestasi akademik dalam program studi dinyatakan dalam Indeks Prestasi Kumulatif (IPK). Indeks Prestasi merupakan hasil perkalian antara SKS yang telah diambil, baik lulus ataupun tidak lulus.

Kemajuan Prestasi Akademik ditentukan berdasarkan Indeks Prestasi yang diperoleh dalam seluruh evaluasi kegiatan akademik pada tiap tahap ujian akademik dan/atau perolehan SKS beban studi. Kemajuan tersebut dianggap berhasil apabila telah mencapai batas minimum Indeks Prestasi 2,00 (dua koma nol nol).

Penetapan nilai akhir evaluasi program semester dilakukan dengan pembagian atas total bobot hasil dari tiga komponen pokok, yaitu Nilai Tugas (NT) Nilai Ujian Tengah Semester (NUTS) dan Nilai Ujian Akhir Semester (NAS). Total bobot hasil dimaksud diperoleh dengan penghitungan sebagai berikut:

$$\frac{(2NT) + (3NUTS) + (5NUAS)}{10} = NA$$

IPS dilakukan dengan jalan membagi bobot SKS dan angka mutu yang diperoleh dari hasil ujian akademik program semester yang bersangkutan (AMT) dengan totalitas bobot SKS beban studi yang diprogramkan dengan penghitungan sebagai berikut:

$$\frac{AMT}{SKS} = IPS$$

IPK ditetapkan pada akhir ujian munaqosyah dan dihitung berdasarkan transkrip akademik setelah lulus ujian.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Lihat *Buku Pedoman Akademik, Kode Etik Mahasiswa dan Kalender Akademik*. (Lampung: IAIN Raden Intan, 2013) h. 18-22