

## Peran Dan Posisi Pemimpin Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Putu Yulia Angga Dewi

Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Indonesia  
anggadewiyulia@gmail.com

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

*Human resources are a strategic component in the development of an organization. The development of an organization can't be separated from the role of human resources. Quality human resources are the basic capital in developing and realizing organizational goals effectively and efficiently. The quality of human resources, the central and most important point in an organization is related to the role, position and function of leadership in the organization with a leadership pattern that prioritizes professional principles and principles will easily lead the organization to grow and develop in accordance with the organization's vision and mission. In addition, leadership is an important instrument in the organization. This means that going forward or backward an organization can't be separated from the main role of leaders in influencing others and working together to achieve the goals that have been set.*

*Keywords: Role, Position, Leader, Human Resources*

*Sumber daya manusia merupakan komponen strategis dalam pengembangan suatu organisasi. Berkembang tidaknya suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dengan peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal dasar dalam pengembangan dan merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia, titik sentral dan terpenting dalam suatu organisasi adalah berkaitan dengan peran, posisi dan fungsi kepemimpinan pada organisasi dengan pola kepemimpinan yang mengutamakan prinsip dan asas profesional akan mudah mengantarkan organisasi menjadi tumbuh dan berkembang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Di samping itu, kepemimpinan merupakan instrumen penting dalam organisasi. Artinya, maju atau mundur sebuah organisasi tidak bisa dipisahkan dengan peran utama pemimpin dalam memengaruhi orang lain dan bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.*

*Kata kunci: Peran, Posisi, Pemimpin, Sumber Daya Manusia*

This is an  
open access article  
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)  
license.



## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen strategis dalam pengembangan suatu organisasi. Berkembang tidaknya suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dengan peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal dasar dalam pengembangan dan merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sebaliknya, kualitas sumber daya manusia yang rendah dapat menjadi beban dalam pengembangan organisasi, bahkan dapat menghambat pencapaian tujuan.

Peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia, baik pada organisasi sosial maupun organisasi bisnis memiliki posisi dan peran strategis. Dalam mengembangkan dan menjalankan organisasi, sumber daya manusia memiliki posisi, peran yang lebih dominan dan potensial, bila dibandingkan dengan faktor-faktor lain seperti modal maupun sarana dan prasarana. Hal tersebut disebabkan sumber daya manusia adalah makhluk hidup yang memiliki kelebihan. Bahkan Tohari (2002:12) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah “potensi yang ada pada manusia, baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang selalu berkembang dan dapat digunakan untuk dirinya sendiri maupun untuk mengembangkan organisasi, termasuk dalam mewujudkan tujuan”.

Menurut Mathis dan Jackson (2004:41) “bahwa pengembangan sumber daya manusia atau karyawan merupakan pengembangan jangka panjang bagi suatu organisasi”. Secara realistis pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dipandang dan dilihat sebagai suatu perubahan kemampuan yang terjadi dan melampaui apa yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Pola pengembangan kemampuan ini dimaksudkan agar sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang

dibebankan kepada mereka. Lebih lanjut diungkapkan oleh Sondang P. Siagian (2004:185) bahwa “pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui 7 (tujuh) langkah, yakni penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program, identifikasi manfaat dan penilaian pelaksanaan program”.

Di samping tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah bekerja secara optimal, juga keberadaan sumber daya manusia adalah tenaga-tenaga yang berperan besar dalam membuat suatu perencanaan, melaksanakan dan sekaligus mengendalikan serta mengawal operasional secara sistematis, professional dan terukur. Hariandjaya (2002 : 2) mengungkapkan bahwa “sumber daya manusia merupakan salah satu faktor lain seperti modal sehingga sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisien sebagai salah satu fungsi dalam organisasi”.

Dalam kaitan dengan kualitas sumber daya manusia, titik sentral dan terpenting dalam suatu organisasi adalah berkaitan dengan peran, posisi dan fungsi kepemimpinan pada organisasi dengan pola kepemimpinan yang mengutamakan prinsip dan asas professional akan mudah mengantarkan organisasi menjadi tumbuh dan berkembang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Di samping itu, kepemimpinan merupakan instrumen penting dalam organisasi. Artinya, maju atau mundur sebuah organisasi tidak bisa dipisahkan dengan peran utama pemimpin dalam memengaruhi orang lain dan bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maxwell (2001:2) memberikan makna kepemimpinan dalam bahasa yang sangat singkat dan sederhana, yakni “kepemimpinan adalah pengaruh”. Sesungguhnya ungkapan singkat dari Maxwell, dapat dijabarkan dalam

pengertian lebih luas, yakni seorang pemimpin harus dan diwajibkan mampu mempengaruhi orang lain atau bawahan untuk bekerja bersama-sama dalam rangka mewujudkan tujuan dari suatu organisasi. Oleh karena, keberhasilan dalam mewujudkan tujuan organisasi merupakan indikator keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi secara berkelanjutan dan sebaliknya kegagalan mewujudkan tujuan organisasi, berarti merupakan ciri gagalnya seorang pemimpin dalam mengendalikan dan menjalankan organisasi.

Begitu pula dengan organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Secara prinsip sebagaimana diungkapkan di atas, bahwa organisasi apapun bentuk dan jenis usahanya, peranan seorang pemimpin sangat sentral dan menentukan arah dari organisasi tersebut. Bahkan maju atau mundurnya sebuah lembaga pendidikan, juga sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam hal ini kepala sekolah dalam mengorganisir seluruh sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, menjadi kepala sekolah dituntut kemampuan lebih, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis.

Hambatan dan tantangan menjadi kepala sekolah, tentu antara satu sekolah dengan sekolah lain berbeda. Seperti masalah peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama guru dan pegawai tidak dapat terpisah dengan program lainnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia guru dan pegawai untuk memenuhi tuntutan sekolah, wajib dilakukan simultan dengan program lain, seperti program pengadaan dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana. Maksud dari peningkatan kualitas sumber daya guru dan pegawai simultan dengan program lain adalah agar tidak terjadi kesenjangan dalam proses pendidikan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian dimana peneliti ditempatkan sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara penggabungan dan analisis data bersifat induktif. Menurut Poerwandari (2005), penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara dan observasi. Kirk dan Miller (2002) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai cara untuk melakukan pengamatan langsung pada individu dan berhubungan dengan orang-orang tersebut untuk mendapatkan data yang digali.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi dan tidak dapat dipisahkan dengan keberadaan faktor-faktor lain, termasuk ketersediaan sarana prasarana. Kendatipun suatu organisasi memiliki sarana atau peralatan serba canggih dan berkualitas, bila tidak didukung dengan kualitas sumber daya manusia, tentu seluruh sarana tersebut tidak akan dapat berfungsi secara optimal. Begitu pula halnya dengan dunia pendidikan. Seperti telah diungkapkan oleh Hariandja (2002) di atas bahwa “sumber daya manusia di samping sebagai modal, juga merupakan bagian terpenting dari faktor produksi lainnya”. Sementara itu, Tohardi (2002:11) menjelaskan bahwa “sumber daya manusia dengan berangkat dari pengertian tentang arti manusia. Manusia itu berasal dari dua bagian yakni *Manus* dan *Sia*. *Manus* berarti ruh atau jiwa, sedangkan *sia* berarti badan kasar atau tubuh”. Sehingga dapat diartikan manusia adalah tubuh kasar yang mempunyai jiwa dan jiwa dalam hal ini dimaknai sebagai sesuatu yang menyangkut akal pikiran.

Selanjutnya secara lebih terperinci diungkapkan pula pengertian sumber daya manusia oleh Hawawi (2001: 40). Pengertian mengenai sumber daya manusia tersebut dapat diuraikan seperti berikut ini.

- a. Sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja dan karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset yang berfungsi sebagai modal (non material atau non financial).

Memperhatikan beberapa pengertian sumber daya manusia tersebut di atas, maka tidak berlebihan bahwa “peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki posisi menentukan dan strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi” (Sedarmayanti, 2001:5). Sumber daya manusia pada hakekatnya adalah keseluruhan tenaga kerja yang terlibat dalam suatu organisasi dan secara sistematis mengatur, mengelola dan memanfaatkan seluruh potensi dan kekuatan serta meminimumkan kelemahan maupun kekurangan organisasi. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sistemik.

Sementara itu, Mathis dan Jackson (2000:4) mengatakan secara singkat sumber daya manusia itu adalah “keseluruhan karyawan yang perlu mendapatkan pengembangan secara terus-menerus dalam suatu organisasi, sehingga organisasi menjadi tumbuh dan berkembang”. Sesungguhnya pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan itu dimaksudkan agar kekuatan-kekuatan yang ada pada sumber daya ditingkatkan dan di sisi lain,

kelemahan-kelemahan yang ada pada sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi dapat diminimumkan bahkan dihilangkan.

Bagi organisasi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, baik dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas, tentu akan memberikan manfaat yang signifikan bagi keberlangsungan organisasi. Di samping itu, ketersediaan sumber daya manusia yang handal dan cakap akan memberikan citra yang baik bagi organisasi. Masyarakat dalam melakukan interaksi dengan organisasi dengan mudah mendapatkan informasi dan layanan sebagaimana diharapkan.

Apalagi perkembangan dewasa ini sumber daya manusia, tidak lagi hanya dipandang sebagai alat produksi semata. Tetapi telah terjadi perubahan paradigma pada beberapa organisasi tentang sumber daya manusia. Sumber daya manusia telah dipandang sebagai asset utama organisasi, karena sumber daya manusia telah menjadi pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Jadi begitu penting hakekat dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sehingga wajar terjadi pergeseran pandangan tentang posisi sumber daya manusia di era kekinian.

## 2. Kepemimpinan

Suatu organisasi dapat berjalan dan berkembang dengan baik, tidak dapat dipisahkan dengan posisi dan peran dari pemimpin. Secara sederhana pemimpin dapat diberikan makna sebagai orang yang mampu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sementara itu, kepemimpinan telah diberikan definisi oleh banyak pakar dengan bermacam-macam cara. Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu bentuk hubungan antara satu orang yakni pemimpin dengan orang lain yang disebut bawahan untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-

tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Memperhatikan uraian tersebut di atas, maka sangat jelas terlihat peran seorang pemimpin dalam menjalankan dan menggerakkan suatu aktivitas dalam organisasi sangat vital, sehingga tidak mudah menjadi seorang pemimpin. Winardi (2000:272-276) mengungkapkan pemimpin adalah „seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat memengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”. Husaini Husman (2007:252-253) mengungkapkan bahwa: “pemimpin dapat bersifat formal dan dapat pula bersifat non formal”. Pemimpin formal diangkat oleh atasannya dengan surat keputusan resmi, sedangkan pemimpin non formal diangkat oleh anggota lainnya tanpa surat keputusan resmi.

Selanjutnya seseorang dapat menjadi seorang pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan anggota lainnya, sehingga esensi kepemimpinan seseorang memimpin ialah ia harus mampu tidak hanya memberi contoh, tetapi yang lebih penting lagi ialah menjadi contoh teladan bagi bawahannya. Bahkan dalam pandangan Nur Kholis (2009:14) bahwa “seorang pemimpin di samping menjadi contoh teladan bawahan, ia harus menjadi pemimpin efektif. Sedangkan George R Terry (dalam Winardi, 2000:345) mengatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya sebagaimana diuraikan berikut ini:

- a. Seorang pemimpin, tapi ia tidak mendorong seorang pemimpin menarik pengikutnya hingga mencapai tingkat-tingkat prestasi yang menurut anggapan mereka semula tidak mungkin dilakukan.
- b. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk

membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional maupun rasional kepada para pengikutnya.

- c. Seorang pemimpin memberikan inspirasi kepada para pengikutnya.
- d. Seorang pemimpin mampu menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan pengikutnya.
- e. Seorang pemimpin mampu menunjukkan kepada pengikutnya bagaimana cara melaksanakan pekerjaan.
- f. Seorang pemimpin menerima tanggung jawab.
- g. Pemimpin mampu memperbaiki kegagalan dalam hal mencapai tujuan.

Selanjutnya suatu kemajuan organisasi di samping ditentukan oleh seorang pemimpin efektif dengan kejelasan misi, juga pemimpin memiliki peranan strategi. Pemimpin menurut John Adair (2007:57) bahwa “peranan pemimpin strategis itu terletak pada seni memimpin suatu organisasi dengan memahami secara utuh fungsi-fungsi pemimpin tersebut melalui wilayah-wilayah kunci kehidupan organisasi yang maju dan dinamis”.

Sementara itu, George R. Terry dan Leslie (2003:192) menjelaskan pemimpin adalah menerima tanggung jawab atas dasar berhasrat untuk menjalankan keputusan-keputusan dan persoalan-persoalan. Seorang pemimpin mengenal dan memahami kebutuhan-kebutuhan dari orang yang bukan pemimpin, melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan dan memberikan sumbangan untuk menjadikan sebuah rencana menjadi suatu kenyataan. Jadi, pada dasarnya seorang pemimpin adalah memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya, bukan memimpin untuk memenuhi rencana dalam menyelesaikan pekerjaan yang dikehendaki oleh pemimpin saja.

Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan

dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin bersifat dinamis dan tidak bersifat statis atau tetap. Secara sederhana gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai “sikap, gerakan dan tingkah laku yang baik, santun, cerdas dan bersahaja serta memiliki kesanggupan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana” (Rivai, 2003:119). Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin bersifat dinamis dan tidak bersifat statis atau tetap. Secara sederhana gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai “sikap, gerakan dan tingkah laku yang baik, santun, cerdas dan bersahaja serta memiliki kesanggupan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana” (Rivai, 2003:119).

#### A. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan ini termasuk klasik dan orang pertama kali mengenalkan menurut Yukl (1988:47) ialah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat dua bidang yang berpengaruh secara ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pimpinan menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis.

#### B. Gaya Managerial Grid

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen adalah managerial grid. Menurut Maxwell (2001:29) usaha tersebut telah dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jone S. Mouton. Dalam pendekatan managerial grid ini manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di lain pihak.

Dalam hubungannya dengan produksi, seorang manajer memikirkan berapa luas dan beragamnya produksi tersebut. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu melakukan beberapa kegiatan seperti: (1) mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan yang diambil, (2) memahami proses dan prosedur, (3) melakukan penelitian dan kreativitas, (4) memahami kualitas pelayanan stafnya, (5) melakukan efisiensi dalam kerja, dan (6) meningkatkan volume dari hasil produksi.

Selanjutnya dalam hubungannya dengan orang-orang lain menyangkut beberapa masalah. Adapun masalah-masalah tersebut meliputi : (1) komitmen pribadi untuk pencapaian tujuan, (2) mempertahankan harga diri dari pekerjaan, (3) mengutamakan tanggung jawab, (4) memelihara kondisi tempat kerja dan (5) kepuasan hubungan antar pribadi.

#### 3. Gaya Tiga Dimensi Dari Reddin

Blake dan Mouton dalam managerial grid, telah berhasil mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang tidak secara langsung berhubungan dengan efektivitas maka Reddin mampu memasukkan efektivitas dalam modelnya. Selain telah memasukkan efektivitas dalam modelnya, Reddin telah pula melihat gaya kepemimpinan itu selalu dituangkan pada dua hal mendasar, yakni hubungan dengan tugas dan hubungan pemimpin dengan kerja.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen Likert

Gaya kepemimpinan lain adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Dalam gaya kepemimpinan ini Likert telah mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan suatu proses penelitian. Keempat sistem tersebut diuraikan seperti berikut ini.

Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive* dan *authoritative*. Dalam kondisi seperti itu,

manajer sangat otokratis dan mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistic. Cara pemimpin dalam memotivasi bawahannya adalah dengan memberi kekuatan dan hukuman serta kadang-kadang disertai dengan penghargaan. Pemimpin seperti ini hanya memperhatikan komunikasi dari atas saja dalam pengambilan keputusan.

Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin disebut otokratis yang baik hati. pemimpin atau manajer yang tergolong dalam sistem ini memiliki kepercayaan yang terbunyi, percaya pada bawahan, mau memotivasi dan hukuman, memperbolehkan komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat bawahan dan adanya delegasi dan wewenang dalam pengambilan keputusan.

Sistem 3, dalam sistem ini pemimpin lebih dikenal dengan gaya konsultatif. Kendatipun demikian mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, melakukan pengendalian atas keputusan yang dibuatnya, memotivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan berkehendak melakukan partisipasi, menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni ke atas dan ke bawah serta membuat keputusan luas di tingkat atas dan keputusan mengkhhusus di bawah.

Sistem 4, dalam hal ini pemimpin mempunyai kepercayaan penuh dan sempurna terhadap bawahan, mengandalkan pendapat bawahan, memiliki niat menggunakan bawahan secara konstruktif, memberi penghargaan ekonomis, mengandalkan keterlibatan kelompok untuk mencapai tujuan dan mendorong bawahan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, dan melaksanakan keputusan dengan penuh tanggung jawab serta bawahan memiliki kebebasan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tugasnya.

### 3. Peran dan Posisi Pemimpin untuk Meningkatkan Sumber Daya Manusia

Pemimpin sebagaimana telah diuraikan, memiliki peran dan posisi strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Kendatipun seluruh sumber daya manusia beserta sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu organisasi berkualitas tinggi, tetapi pemimpin organisasi tersebut tidak mampu berperan dan memposisikan diri sebagai seorang pemimpin, sudah tentu tujuan organisasi akan tujuan sulit mewujudkan organisasi sebagaimana diharapkan.

Sejalan dengan pandangan tersebut di atas, Siagian (1994:49) mengatakan bahwa “arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia”. Arah dari suatu organisasi tersebut, telah tertuang dalam strategi dan taktik tersebut adalah pemimpin. Selanjutnya dengan memperhatikan peran dan posisi pemimpin sebagai sesuatu yang sangat strategis, maka semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambil semakin besar.

Menurut Wuradji (2009:11-12) mengatakan bahwa terdapat sejumlah peran pemimpin yang harus dilakukan. Di antara peran tersebut dapat disajikan seperti berikut ini.

- a. Pemimpin berperan sebagai coordinator terhadap kegiatan kelompok
- b. Pemimpin berperan sebagai perencana kegiatan
- c. Pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan, baik karena

- atas pertimbangan sendiri ataupun setelah pertimbangan pendapat kelompoknya
- d. Pemimpin berperan sebagai tenaga ahli yang secara actual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya
  - e. Pemimpin berperan sebagai pemberi imbalan dan sanksi
  - f. Pemimpin berperan sebagai mediator, khususnya dalam menyelesaikan konflik internal atau perbedaan pendapat di antara para anggotanya.
  - g. Pemimpin berperan sebagai teladan yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya
  - h. Pemimpin berperan sebagai simbol dan identitas kelompok
  - i. Pemimpin berperan sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

Selanjutnya, peran pemimpin dalam suatu organisasi diungkapkan pula oleh Tony Bush dan Marianne coleman (2008:110) bahwa “pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan kultur organisasi”. Lebih lanjut diungkapkan kultur organisasi dalam sekolah adalah terkait dengan sejauh mana kepala sekolah melibatkan anggota-anggota komunitas di setiap acara dan kegiatan sekolah.

Peran sebagai pemimpin sangat strategis karena menentukan efektivitas dan efisiensi, termasuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Bahkan, tidak cukup hanya mewujudkan sasaran yang diinginkan saja, akan tetapi bagaimana peran seorang pemimpin mampu membangun suatu budaya organisasi, sehingga seluruh komunitas dalam organisasi dapat berjalan dan berkembang secara dinamis dan terpolo, terutama dalam menjalankan kegiatan dan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan masing-masing.

Sesungguhnya optimalisasi peran dan posisi pemimpin dalam suatu organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara maksimal. Indikator dari suatu kinerja organisasi yang baik dapat dilihat dari beberapa aspek, yakni tingkat prosuktivitas, efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya dalam kaitan dengan peningkatan aktivitas suatu organisasi, sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi, baik berorientasi pada laba maupun organisasi yang berorientasi nirlaba, maka peran pemimpin sangat komplek. Tidak hanya pemimpin berperan sebagai orang yang mempengaruhi bawahan agar bersedia bekerja bersama-sama, tetapi lebih dari itu. Bahkan Gorda (2004:54) mengungkapkan bahwa “peran utama pemimpin dalam suatu perusahaan yang berorientasi efektivitas adalah sebagai pembaharuan (*innovator*), mensosialisasikan berbagai ide, gagasan, rencana dan program kerja perusahaan (*communicator*), mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan (*motivator*), mengawasi dan mengendalikan perusahaan ke arah yang efektif dan efisiensi (*controller*)”.

Memperhatikan uraian tersebut di atas, maka peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan atau pegawai terutama dalam meningkatkan produktivitas kerja yang berlandaskan pada efektivitas dan efisiensi. Sementara itu, dalam kaitan dengan posisi seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan falsafah kepemimpinan yang diungkapkan oleh Ki Hadjar Dewantara. Menurut Dasi Astawa (2009:175) menguraikan bahwa esensi dari falsafah kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara tersebut adalah meletakkan seorang pemimpin pada tiga posisi, yakni (1) di depan yang disebut dengan *ing ngarsa sung tulada*, (2) di tengah yang disebut dengan *ing madya mangun karsa* dan (3)

di belakang disebut dengan *tut wuri handayani*.

Secara prinsip ke tiga posisi seorang pemimpin, sebagaimana telah disajikan di atas, mengandung pesan bahwa seorang pemimpin harus mampu mengarahkan organisasi, termasuk bawahannya untuk menuju pada jalur yang benar dan sesuai dengan harapan. Di samping itu, seorang pemimpin harus juga memiliki kemampuan untuk memberi contoh yang baik, karena pemimpin adalah orang yang diteladani. Tidak berhenti di sana saja. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat dan selalu bekerja bersama-sama dalam kondisi apapun, sehingga keberadaan pimpinan pada posisi ini selalu di tengah. Begitu pula pada posisi di belakang yakni memberikan motivasi terhadap bawahan. Seorang pemimpin pada posisi di belakang selalu mendorong bawahan sehingga semangat kerja bawahan atau pegawai selalu tumbuh dan berkembang sejalan dengan kemajuan organisasi. Dorongan atau motivasi dari seorang pemimpin sangat penting artinya bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bawahan atau pekerja sehingga Callahan dan Clark mengungkapkan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu (Mulyana, 2007:120).

Memperhatikan pandangan-pandangan tersebut di atas, maka peran dan posisi pemimpin dalam suatu organisasi, seperti organisasi pendidikan tidak jauh berbeda dengan organisasi, paling tidak memiliki tiga peran utama, yakni sebagai inisiator, motivator dan fasilitator. Ketiga peran pemimpin tersebut tidak dapat dipisahkan dan selalu saling melengkapi bahkan bersinergi. Jika seorang pemimpin kurang memiliki inisiatif, tentu berimplikasi terhadap motivasi dalam pemimpin. Bahkan dapat berpengaruh kurang baik terhadap gairah menyediakan fasilitas dalam rangka

pengembangan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang berhasil akan selalu menempatkan diri sebagai inisiator, motivator dan fasilitator dimanapun mereka memimpin.

Pandangan terhadap keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi telah berubah. Dahulu keberadaan sumber daya manusia hanya dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam organisasi. Sementara itu, dewasa ini telah berubah dan keberadaan sumber daya manusia telah dianggap sebagai aset organisasi. Oleh karena itu program pengembangan sumber daya manusia secara terus-menerus dalam rangka peningkatan kualitas atau mutu telah menjadi agenda rutin dalam organisasi yang bermuara pada kinerja. Sumber daya manusia berkualitas menurut Sedarmayanti (2001:17) merupakan bahwa "suatu kondisi yang bukan hanya berarti pandai saja, tetapi memenuhi syarat kualitatif yang dituntut oleh pekerja, sehingga suatu pekerjaan benar-benar dapat diselesaikan sesuai dengan rencana". Bahkan lebih lanjut diungkapkan bahwa syarat kualitatif tersebut meliputi kemampuan, keahlian, kepribadian, sikap dan perilaku.

Sementara itu, dalam kaitan dengan kualitas sumber daya manusia yang dihubungkan dengan keahlian atau skill, Koontz dan Weihrich (1990:6) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas paling sedikit memiliki 2 (dua) syarat keahlian atau indikator, yakni (1) keahlian atau kecakapan manajerial (*managerial skill*) dan (2) keahlian atau kecakapan teknis (*technical skill*). Sedangkan Tohardi (2002:16) mengungkapkan kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yakni aspek fisik dan aspek nonfisik. Aspek fisik meliputi: kesehatan dan gizi, sedangkan dari aspek nonfisik meliputi: kecerdasan, kesehatan mental dan kemampuan manajerial.

Secara faktual kualitas sumber daya manusia tidak bisa dilepaskan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu dalam mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, termasuk didalamnya mempertimbangkan aspek penempatan pada posisi yang tepat. Kesalahan dalam menempatkan sumber daya manusia atau pegawai dapat berakibat kurang menguntungkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula sebaliknya, penempatan pegawai pada posisi yang tepat akan membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula sebaliknya, penempatan pegawai pada posisi yang tepat akan membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan rencana, sehingga dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan kurang tepat menempatkan sumber daya manusia atau pegawai berdasarkan suka dan tidak suka atau like and dislike.

Selanjutnya kesalahan dalam mengelola dan menempatkan sumber daya manusia dalam satu organisasi dapat berimplikasi negatif dan tidak menggantungkan terhadap kinerja organisasi. Begitu pula sebaliknya, pengelolaan dari ketepatan penempatan sumber daya manusia atau disebut pegawai secara efektif dan efisien dalam suatu organisasi akan bermuara dan berimplikasi positif terhadap kinerja organisasi, sehingga apa yang diprogramkan oleh organisasi akan dapat terwujud sesuai dengan rencana.

Pencapaian kinerja organisasi yang baik dan menguntungkan merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Menurut Simamora (1997:327) mengatakan "kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan memenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaan". Selanjutnya Vroom dalam As'ad (1992:47) mengungkapkan bahwa "keberhasilan

dari seseorang dalam melakukan tugas pekerjaan disebut dengan kinerja". Lebih lanjut diungkapkan bahwa suatu pencapaian kinerja bagi karyawan dalam organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kemampuan, baik itu menyangkut manajerial maupun teknis.

Berbicara kemampuan adalah identik dengan kualitas. Kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang dapat dibangun melalui suatu proses yang disebut dengan pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan nonformal. Begitu pula dengan peningkatan kualitas guru. Menurut Zamroni (2000:55) mengungkapkan bahwa "peningkatan kualitas diri seseorang harus menjadi tanggung jawab diri pribadi". Oleh karenanya peningkatan kualitas seperti guru, terletak pada diri guru itu sendiri dan untuk itu dibutuhkan kesadaran pada diri guru agar senantiasa dan secara terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan guna peningkatan kualitas kerja guru sebagai pengajar profesional.

## PENUTUP

Secara faktual kualitas sumber daya manusia tidak bisa dilepaskan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu dalam mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, termasuk didalamnya mempertimbangkan aspek penempatan pada posisi yang tepat. Kesalahan dalam menempatkan sumber daya manusia atau pegawai dapat berakibat kurang menguntungkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula sebaliknya, penempatan pegawai pada posisi yang tepat akan membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula sebaliknya, penempatan pegawai pada posisi yang tepat akan membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan rencana, sehingga dalam organisasi yang berorientasi pada

pencapaian tujuan kurang tepat menempatkan sumber daya manusia atau pegawai berdasarkan suka dan tidak suka atau *like and dislike*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amidjaya, D.T. 1982, *Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan dan Pedoman Pelaksanaannya*. Jakarta: Buku II Depdikbud RI.
- Arief, S. 2002. *Media Pendidikan, Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Arikunto, S. 2001. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T.H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Joni, T.R. 1992. *Pokok-pokok Pikiran Mengenai Pendidikan Guru*. Jakarta: Konsorsium Ilmu Pendidikan Dirjen Dikti.
- Likert, R. 1991. *Organisasi Manusia*. Terjemahan oleh P. Suratno. 1986. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira S. & Vitalaya, A.S. 2007. *Manajemen Mutu dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Suardipa, I. P., & Primayana, K. H. (2021). **EVALUASI PEMBELAJARAN DARING PADA MASA TRANSISI PANDEMI (STUDI KASUS MAHASISWA STAHN MPU KUTURAN SINGARAJA)**. *PINTU: Jurnal Penjaminan Mutu*, 2(2).
- Dewi, P. Y. A., & Primayana, K. H. (2021). **PENGGUNAAN PENDEKATAN ANDRAGOGI DALAM PROSES PEMBELAJARAN NONFORMAL**. *Maha Widya Bhuwana: Jurnal Pendidikan, Agama dan Budaya*, 4(2), 94-100.
- Primayana, K. H. (2021). **Implementasi Manajemen Pembelajaran Daring Berbantuan Platform Kahoot Terhadap Kepuasan Mahasiswa**. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, 2(1), 51-62.
- Dewi, P. Y. A., & Primayana, K. H. (2021). **PERAN LEMBAGA PENDIDIKAN DALAM MEMBENTUK PROFESIONALISME GURU DALAM KONDISI PANDEMIC COVID-19**. *Widya Kumara: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(2), 149-158.
- Ayu, P. E. S., Primayana, K. H., Purandina, I. P. Y., & Wisudayanti, K. A. (2021). **Pengembangan E-Modul Pembelajaran Sains Untuk Anak Usia Dini Terintegrasi Kitab Wedangga Jyotisha**. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 4(3), 193-199.
- Gunawan, I. G. D., Mitro, M., & Primayana, K. H. (2021). **STRATEGI PEMBELAJARAN AGAMA HINDU SELAMA PANDEMI COVID-19**. *Maha Widya Bhuwana: Jurnal Pendidikan, Agama dan Budaya*, 3(2), 123-130.
- Ayu, P. E. S., Primayana, K. H., SE, M. P., Purandina, I. P. Y., & Wisudayanti, K. A. (2021). *Sains Untuk AUD Terintegrasi Kitab Wedangga Jyotisha*. Penerbit Qiara Media.
- Permadi, K. S., Dewi, P. Y. A., Sastrawan, K. B., & Primayana, K. H. (2020). **Pengembangan Kecerdasan Spiritual Anak Sekolah Dasar**. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, 1(2), 179-196.
- Primayana, K. H., & Dewi, P. Y. A. (2021). **Manajemen Pendidikan dalam Moderasi Beragama di Era Disrupsi Digital**. *Tampung Penyang*, 19(1), 45-59.

- Primayana, K. H., Dewi, P. Y. A., & Gunawan, I. G. D. (2020). PERAN ORANG TUA DALAM PENGEMBANGAN LITERASI DINI PADA ANAK. *Widya Kumara: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 1(2), 30-39.
- Ayu, P. E. S., Dewi, P. Y. A., & Wisudayanti, K. A. (2021). UPAYA MENINGKATKAN KEMAMPUAN MOTORIK HALUS ANAK MELALUI KEGIATAN MENGGAMBAR DI TK WHERDI KUMARA UNGGAHAN. *Maha Widya Bhuwana: Jurnal Pendidikan, Agama dan Budaya*, 4(2), 36-41.
- Dewi, P. Y. A., Kusumawati, N., Pratiwi, E. N., Sukiastini, I. G. A. N. K., Arifin, M. M., Nisa, R., ... & Kusumawati, P. R. D. (2021). *Teori dan Aplikasi Pembelajaran IPA SD/MI*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Dewi, P. Y. A., Kusumawati, N., Pratiwi, E. N., Sukiastini, I. G. A. N. K., Arifin, M. M., Nisa, R., ... & Kusumawati, P. R. D. (2021). *Teori dan Aplikasi Pembelajaran IPA SD/MI*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.