

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN.....	1
A. Pengertian Pemimpin	1
B. Pengertian Kepemimpinan	7
C. Implikasi Kepemimpinan	18
D. Urgensi Pemimpin dan Kepemimpinan	30
BAB II SEJARAH LAHIRNYA PEMIMPIN	37
A. Pendekatan Agama.....	37
B. Pendekatan Teori Kepemimpinan	51
C. Pendekatan Sejarah Manusia.....	52
BAB III STUDI PENDEKATAN TERHADAP MODEL KEPEMIMPINAN.....	66
A. Berdasarkan Klasifikasi Kepemimpinan.....	66
B. Berdasarkan Studi Pendekatan	71
C. Persamaan Klasifikasi Formal dan Informal.....	95
BAB IV TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN	96
A. Konsep Dasar Gaya Kepemimpinan	96
B. Gaya Kepemimpinan Autokrasi	97
B. Gaya Kepemimpinan Militeristik.....	105
C. Gaya Kepemimpinan Paternalistik.....	108
D. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi.....	110
E. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire.....	113
F. Gaya Kepemimpinan Demokratis	117
G. Gaya Kepemimpinan Karismatik.....	119

H. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fielder	121
BAB V FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN	127
A. Definisi Fungsi Kepemimpinan	127
B. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	127
C. Fungsi Pemimpin Menurut Para Ahli.....	149
D. Peran Kepemimpinan	153
BAB VI SIFAT – SIFAT KEPEMIMPINAN.....	170
A. Pengertian Sifat Pemimpin.....	170
B. Pendekatan Sifat – Sifat Kepemimpinan.....	171
C. Sifat – Sifat Pemimpin Menurut Para Ahli	173
D. Sifat – Sifat Kepemimpinan	176
E. Sifat – Sifat Pemimpin Dalam Islam.....	182
F. Sifat – Sifat Pemimpin Yang Efektif Secara Agama	185
G. Teori Kesifatan atau Sifat Kepemimpinan	186
H. Sifat Pemimpin Yang Mempengaruhi Organisasi.....	189
I. Sifat Pemimpin Dalam Organisasi	190
J. Peran Penting Sifat Pemimpin.....	191
K. Sifat Yang Harus Dihindari Pemimpin	192
L. Mengatasi Sifat Pemimpin Yang Buruk.....	195
DAFTAR PUSTAKA	199

BAB I

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Pemimpin

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin berasal dari kata dasar yang sama, yaitu “pimpin”. Akan tetapi, masing-masing kata tersebut digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah orang yang dengan kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu kegiatan; kepemimpinannya itu kecakapan atau kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Memimpin yaitu peran seseorang untuk memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Ada banyak istilah pemimpin yang kita kenal, seperti pembimbing, pengurus, penghulu, pelopor, pembina, panutan, penggerak, pemuka, ketua, kepala, penuntun, raja, dan sebagainya. Beberapa ahli mencoba mendefinisikan pemimpin dengan definisi dan cara yang berbeda, yaitu:

- 1) Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga (Suradinata, 1997: 11).
- 2) Pemimpin yaitu seorang yang menjadi titik pusat yang mengintegrasikan kelompok (I. Redl: Group Emotion and Leadership).
- 3) Pemimpin adalah seorang yang ditunjuk oleh organisasi tertentu untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan sejak semula (Winardi, 1990: 32).
- 4) Pemimpin adalah orang yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap sekelompok orang banyak (Dr. Phil. Astrid S. Susanto).
- 5) Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan

- 6) dalam satu bidang, sehingga mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (KartiniKartono, 1994: 181).
- 7) Pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.
- 8) Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya (MiftahThoha, 1983: 255).
- 9) Pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) kearah mencapai matlamat yang ditetapkan (Ahmad Rusli, 1999).
- 10) Pemimpin arti luas adalah seorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan cara mengarahkan, mengorganisasikan, atau mengawasi usaha orang lain, baik berdasarkan prestasi, kekuasaan maupun kedudukan (Kenry Pratt Fairchild).
- 11) Pemimpin adalah seorang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha orang lain atau melalui prestise, kekuasaan, dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin adalah seorang yang membimbing, dan memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya serta penerimaan secara suka rela oleh para pengikutnya (Henry Pratt Fairchild dalam Kartini Kartono, 1994: 33).

Dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan maupun pemerintahan, kita sering mendengar sebutan pemimpin, kepemimpinan, dan kekuasaan. Ketiga kata tersebut memiliki hubungan erat satu dengan yang lainnya. Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya. Akan tetapi, prestasi tersebut tidak akan berarti apabila tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri orang-orang yang dipimpinya.

Dalam organisasi terdapat pemimpin yang disebut dengan istilah ketua umum, kepala, direktur, presiden direktur, manajer puncak, dan sebagainya. Pemimpin adalah orang yang mengendalikan jalannya organisasi. Pemimpin merupakan subjek atau pelaku dari unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Kekuasaannya itu menguasai organisasi dan mengendalikannya; pengaruh, yaitu memengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu pekerjaan; kekuatan, yaitu kemampuan dalam memberi kekuatan pada organisasi; dan pemegang tanggung jawab adalah bertanggung jawab dalam seluruh kinerja organisasi. Meskipun tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan secara timbal balik dan fungsional.

Bawahan dari pemimpin organisasi disebut dengan ketua bidang, para manajer tingkat menengah, dan manajer paling bawah, misalnya manajer pemasaran, keuangan, supervisor, dan manajer operasional. Pemimpin adalah orang yang mempunyai bawahan, dan bawahannya yang akan melaksanakan semua perintah dan kebijakan pemimpin dalam menjalankan organisasi, misalnya manajer mempunyai bawahan supervisor, dan supervisor memiliki bawahan, yaitu sales, dan seterusnya.

Pemimpin memiliki beberapa kriteria bergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan menyangkut personalitas atau kepribadiannya, keahliannya, sifat-sifat atau kewenangannya yang dimiliki akan memengaruhi teori atau pungaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kriteria berikut.

Seorang pemimpin harus memiliki akuntabilitas yang tinggi, yaitu penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan. Artinya, perkataan, pikiran, dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau setiap anggota organisasinya. Pemimpin harus memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan bawahannya sehingga terbina dan terkader para pemimpin generasi selanjutnya. Hal ini sejalan dengan buku John Maxwell berjudul *Developing the Leaders Around You* bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada kemampuannya dalam

membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi pun bergantung pada potensi sumber daya manusianya.

Pemimpin bukan sekadar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, melainkan juga harus menunjukkan perilaku dan kebiasaan seorang pemimpin yang penuh dengan rasa tanggung jawab serta mengambil keputusan dengan rasa tanggung jawab.

Pemimpin tidak hanya memuaskan mereka yang dipimpin, tetapi juga memiliki kekuatan spiritual dan kecerdasan emosional dalam mendekati, Tuhan karena pada dasarnya semua makhluk Allah berada dalam genggaman-Nya, dan seluruh pemimpin adalah wakil-Nya. Pemimpin seperti ini berpendirian bahwa kekayaan dan kemakmuran merupakan jembatan untuk memberi dan beramal lebih banyak. Apa pun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, melainkan untuk dapat melayani sesamanya dan menyejahterakan bawahannya. Pemimpin yang sejati akan lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh dengan kebijakan dan penghargaan dibandingkan dengan status dan kekuasaan.

Pemimpin harus senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi maupun kehidupan pribadinya. Setiap hari, pemimpin senantiasa menyelaraskan (*recalibrating*) dirinya terhadap komitmen untuk melayani bawahannya. Baik dalam proses pencapaian status maupun dalam proses kreatifnya, pemimpin selalu menjadi yang terdepan dan menerima efek positif dari perilakunya, atau sebaliknya, siap menanggung risiko dengan penuh rasa tanggung jawab.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang responsif. Artinya, selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu, pemimpin selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (*performance coach*). Artinya, pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mendorong bawahannya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran rencana, kebutuhan sumber daya, dan sebagainya)

melakukan kegiatan sehari-hari seperti monitoring dan pengendalian, serta mengevaluasi kinerja dari bawahannya.

Dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi tertentu, seorang pemimpin memerlukan upaya perubahan karakter. Hal ini karena, perubahan karakter merupakan strategi untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi. Tanpa perubahan karakter dan integritas yang kukuh, daya tahan menghadapi kesulitan dan tantangan, dan visi serta misi yang jelas, seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin. Pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya yang senantiasa memerhatikan kebutuhan bawahannya demi kesejahteraan dan keadilan. Kepedulian seorang pemimpin merupakan impian dan harapan orang-orang yang dipimpinnya.

Dengan demikian, jelaslah bahwa menjadi pemimpin bukan hal yang mudah karena sikap-sikap kepemimpinan diperoleh bukan hanya dari bakat sejak lahir ataupun dengan mempelajarinya selama beberapa jam pertemuan. Sikap kepemimpinan merupakan sebuah proses yang terus menerus. Sikap kepemimpinan dalam diri seseorang bukan sesuatu yang pasti, tetap atau stagnan. Sikap itu terus membangun diri melalui serangkaian tempaan, sejalan dengan semakin matangnya pola pikir serta dewasanya sikap. Sikap itu bukan sesuatu yang dapat mencapai tahap finish. Serangkaian proses yang tidak pernah usai menjurus pada satu tujuan, yakni menjadi pemimpin yang sesungguhnya.

Pemimpin yang sesungguhnya disebut sebagai pemimpin ideal, yakni pemimpin yang mampu menjalankan fungsi dan perannya, mengatur dan mengendalikan jalannya organisasi, bangsa, dan negara. Pemimpin memikul tanggung jawab perjalanan masyarakat menuju masa depan yang lebih baik dari semua sisi kehidupan. Dalam ranah ideologis dan teologis, pemimpin harus menjadi penguat dan teladan sosial, politik, serta budaya. Sebagaimana Ki Hajar Dewantara mengajarkan tiga prinsip bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus menjadi teladan *ing ngarso sung tulodo* (didepan sebagai contoh), *ing madya mangun karso* (di tengah memberi semangat), *tut wuri handayani* (di belakang memberi dorongan atau motivator). Pengertian ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin jauh dari sikap pemanfaatan kekuasaan untuk memerintah seenaknya.

Pertama, di depan, artinya selain menjalankan tugas pokok sebagai pemimpin, pemimpin juga harus mampu bersikap positif, memberikan dampak positif, hingga layak untuk menjadi teladan dari sikap dan perilakunya bagi orang lain (the other). Kedua, di tengah, artinya pemimpin selalu memberi semangat, artinya dalam aktivitas dalam mencapai tujuan, seorang pemimpin tidak hanya mengatur, tetapi juga mampu memberikan motivasi agar para anggota tidak merasa tertekan. Ketiga, di belakang artinya memberi dorongan, yaitu pemimpin tidak selalu dalam posisi didepan dalam derap langkah sebuah aktivitas. Seorang pemimpin yang ideal harus mampu dan berbaur bersama anggotanya serta memberikan dorongan pada saat mereka dalam keadaan lemah, baik fisik maupun mental. Sikap-sikap tersebut mencerminkan sikap luwes (transformatif) pada diri pemimpin. Pemimpin mampu memerankan berbagai adegan dalam aktivitas berorganisasi. Seorang pemimpin yang menjadi teladan umat adalah yang mau bekerja bersama bawahannya meskipun dalam kapasitas yang berbeda. Dengan keteladanan pemimpin, bawahan akan merasa malu jika lari dari tugas dan tanggung jawabnya.

Selain sikap sekaligus tantangan bagi pemimpin ideal, pemimpin juga diharapkan mampu menjalani komunikasi dengan baik. Komunikasi adalah penengah (medium) antara pemimpin dan anggota. Terjadinya komunikasi yang baik akan menciptakan iklim harmonis dalam organisasi. Marshal Mc. Luchan mengatakan, “medium is power.” Komunikasi adalah kekuatan sekaligus kekuasaan. Bahwa, Cicero mengatakan, “Tidak ada satu hal pun yang tidak dapat diciptakan atau dihancurkan atau dapat diperbaiki dengan kata-kata,” karena kata adalah modal utama komunikasi. Sikap komunikatif harus dibangun oleh pemimpin bersama bawahannya. Hal ini memerlukan proses yang berkelanjutan, sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terjawab dan memuaskan seluruh sistem kepemimpinan.

Friedrich Nietzsche mengatakan bahwa adanya kepemimpinan dan lahirnya pemimpin dikarenakan adanya kehendak untuk berkuasa (the will to power). Menurut Sunardi, kehendak untuk berkuasa dapat dirumuskan sebagai kekuatan yang memerintahkan tanpa adanya suatu pasivitas (St. Sunardi, 2009:63). Pemimpin identik dengan kekuatan dan kekuasaan pemerintah.

Seorang pemimpin adalah seorang inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas tentang arah organisasi yang akan dituju. Secara sederhana, kepemimpinan adalah proses untuk membawa orang-orang atau organisasi yang dipimpinnya menuju tujuan yang jelas. Tanpa visi, kepemimpinan tidak ada artinya. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan keberlangsungannya, sehingga bisa bertahan hingga beberapa generasi.

Ada dua aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visinya kedalam rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

B. Pengertian Kepemimpinan

Dalam menjelaskan pemimpin dan kepemimpinan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: (1) kekuasaan dan kewenangan, yaitu kemampuan untuk bertindak bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya agar mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, (2) kewibawaan, yaitu berbagai keunggulan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, sehingga membedakan dengan yang dipimpinnya, dan dengan keunggulan tersebut, orang lain patut dan bersedia melakukan kegiatan-kegiatan yang dikehendaknya, (3) kemampuan, yaitu keseluruhan daya, baik berupa keterampilan sesoal maupun keterampilan teknis yang melebihi orang lain.

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan memegang peranan penting dalam manajemen, bahkan kepemimpinan adalah inti dari manajemen.

Kepemimpinan telah menjadi komoditas kehidupan masyarakat sejak zaman Mesir Kuno dan zaman Yunani Kuno, yang berlangsung ratusan, bahkan ribuan tahun sebelum Masehi. Kepemimpinan merupakan fenomena kehidupan manusia

universal. J. M. Burns mengatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya merupakan perkara yang menjadi kepedulian umat manusia, tetapi juga merupakan fenomena yang paling kurang dipahami.

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata “pimpin” mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan menunjukkan ataupun memengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab, baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin.

Dalam *the Oxford English Dictionary* dikatakan bahwa istilah *leader* atau pemimpin dalam bahasa Inggris baru dikenal sekitar tahun 1300-an. Pimpinan suatu komunitas yang dikenal sebelumnya adalah raja, komandan, hulubalang, dan sebagainya. Bahkan, istilah *leadership* baru muncul sekitar pertengahan abad ke-XIX.

Tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama. Jiwa kepemimpinan merupakan bakat alami. Tentu bukan pemimpin yang baik jika tidak memiliki keterampilan memengaruhi orang lain agar mengerjakan semua rencananya.

Secara realistis, tidak semua orang yang menduduki jabatan pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin atau memiliki jiwa “kepemimpinan”. Sebaliknya, banyak orang yang memiliki bakat kepemimpinan, tetapi tidak pernah mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam artiyang sebenarnya. Oleh karena itu, jiwa kepemimpinan berkaitan dengan kesempatan dan nasib yang diperoleh dalam perjalanan hidupnya . atas dasar itulah, kepemimpinan yang terkecil adalah memimpin diri sendiri, mengendalikan hawa nafsu, dan mengembangkan potensi yang dimiliki secara individual.

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter, tetapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pimpinan yang efektif. Banyak pemimpin memiliki kualitas dari aspek karakter dan integritas.

Akan tetapi, ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik.

Tidak banyak pemimpin yang memiliki metode kepemimpinan karena hal ini tidak pernah diajarkan lembaga pendidikan formal. Keterampilan seperti ini disebut dengan *soft skill* atau *personal skill*. Dalam salah satu artikel di *economist.com* ada sebuah ulasan berjudul *Can Leadership be Taught*, dikatakan bahwa kepemimpinan (dalam hal ini metode kepemimpinan) dapat diajarkan sehingga melengkapi mereka yang memiliki karakter kepemimpinan. Adapun definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi untuk bersaing secara baik.
2. Stephen Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai “...*the ability to influence a group toward the achievement of goals*” (kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan).
3. Menurut Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua, kepemimpinan adalah “...*the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*”. Bagi Lussier dan Achua, proses memengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah, tetapi juga timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada pada tingkat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut melalui “perubahan”.
4. Menurut Peter G. Northouse yaitu “...*is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*” (proses seorang individu memengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama). Melalui definisi singkat ini, Northouse menggarisbawahi sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan, yaitu;

- a) Kepemimpinan merupakan sebuah proses;
 - b) Kepemimpinan melibatkan pengaruh;
 - c) Kepemimpinan muncul di dalam kelompok
 - d) Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama;
 - e) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi teladan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
 - f) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama.
5. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, meotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.
 6. *“The art of influencing and directing mean in such away to obatain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in to accomplish the mission”*.
 7. Kepemimpinan adalah seni untuk memengaruhi dan menggerakkan orang-orang untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respons, dan kerja sama secara royal untuk menyelesaikan tugas.
 8. Stogdill (1974) mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa unsur yang sama, yaitu upaya memengaruhi dan kekuasaan.
 9. Sarros dan Butchatsky (1996) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok agar mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.
 10. Menurut Anderson (1988), *“Leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance”* (kepemimpinan adalah upaya memengaruhi pemikiran dan tindakan dengan kekuasaan agar orang lain melakukan sesuatu yang diharapkan hingga tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya).

11. Kenneth Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan dimulai dari dalam hati dan keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Perubahan karakter adalah segala-galanya bagi seorang pemimpin sejati.
12. Howard H. Hoyt mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah seni mempengaruhi tingkah laku manusia.
13. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin dan bergantung pada macam-macam faktor, baik faktor intern maupun ekstern.
14. Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah darinya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula individualistic dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional (Siagian, 1986: 12).
15. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Suradinata, 1997: 11).
16. Keith Devis mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang tegas.
17. Kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok.

Sebagai implikasi dari definisi adalah :

- a) Kepemimpinan melibatkan orang lain, yang berkedudukan sebagai bawahan atau pengikut.
- b) Perbedaan distribusi kekuasaan, misalnya kekuasaan legalitas untuk pemimpin formal atau kekuasaan paksaan untuk manajer, dan sebagainya;
- c) Kemampuan dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan (SyamsulArifin, 2012: 41).

Berdasarkan pengertian tersebut, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain sebagai berikut :

1. Kepemimpinan melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (pengikut). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Sekalipun demikian, tanpa karyawan atau bawahan, tidak akan ada pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk memengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan diri sendiri dan orang lain (*confidance*), serta dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Selain definisi kepemimpinan diatas, ada juga beberapa pengertian kepemimpinan lainnya, antara lain sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschier dan Nassarik, 1961: 24)
2. Kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Shared Goal, Hemhiel dan Coons, 1957: 7).
3. Kepemimpinan adalah proses yang memengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch dan Behing, 1984: 46).
4. Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau teknik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.

5. Kepemimpinan merupakan proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerja sama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan. (Jacob dan Jacuques, 1990: 281).
6. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi dari pengaruh yang melekat pada jiwa. Pengaruh tersebut dibentuk oleh persyaratan formal dan pembawaan jiwa. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural dan tidak diciptakan, tetapi merupakan bakat bawaan yang telah melekat. Ada pula yang dibentuk secara structural karena berdasarkan permainan politik yang diatur oleh landasan legal formal atau peraturan perundangan yang berlaku. Seperti presiden yang dipilih oleh rakyat melalui pemilihan umum. Pemimpin yang formal maupun nonformal, yang natural ataupun structural harus memiliki satu sifat mutlak, yaitu pengaruh dan terampil memanfaatkan pengaruhnya untuk mengelola organisasi serta mengatur tingkah laku orang lain agar tujuannya tercapai.
7. Kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Definisi ini mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu memengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinya agar mau berbuat seperti apa yang diharapkan atau pun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

Salah satu jenis kepemimpinannya itu Q Leader, yang memiliki empat makna terkait dengan kepemimpinan sejati, yaitu sebagai berikut :

1. *Q Leader* berarti kecerdasan atau *intelligence*. Seperti dalam IQ berarti kecerdasan intelektual, EQ berarti kecerdasan emosional, dan SQ berarti kecerdasan spiritual. Q leader berarti seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan IQ, EQ, SQ yang cukup tinggi.
2. *Q Leader* kedua berarti kepemimpinan yang memiliki kualitas (*quality*), baik dari aspek visioner maupun aspek manajerial.

3. *Q Leader* ketiga berarti seorang pemimpin yang memiliki qi (dibaca “chi” dalam bahasa Mandarin, yang berarti kehidupan).
4. *Q Leader* keempat berarti *qolbu* atau *inner self*. Seorang pemimpin sejati adalah seseorang yang sungguh-sungguh mengenali dirinya (jiwanya) serta dapat mengelola dan mengendalikannya (*self management*).

Menjadi seorang pemimpin Q berarti menjadi seorang pemimpin yang selalu belajar untuk mencapai tingkat atau kadar Q (intelligence-quality-qi-qolbu) yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian misi dan tujuan organisasi atau pun pencapaian makna kehidupan setiap pribadi seorang pemimpin.

Lahirnya pemimpin memiliki dua kemungkinan berikut:

1. Pemimpin yang hadir secara alami, yaitu manusia yang sudah ditakdirkan Tuhan untuk menjadi pemimpin, sebagaimana adanya pemimpin dinegara yang berbentuk kerajaan absolut. Kepemimpinan tidak dibentuk dan direncanakan, tetapi didasarkan pada keturunan.
2. Kepemimpinan yang dibentuk oleh kelompok tertentu dan dibesarkan oleh situasi politik yang member kesempatan untuk menjadi pemimpin. Seseorang diuji secara demokratis dalam pertarungan politik dan pelatihan panjang dalam karier politiknya, sehingga ia terpilih menjadi seorang pemimpin. Keberlakuan kepemimpinan ini sangat tradisional dan situasional karena dalam waktu yang sudah direncanakan. Kariernya akan berakhir seperti seorang presiden yang kepemimpinannya diatur oleh undang-undang 1945 bahwa ia hanya berhak menjadi presiden untuk dua periode, itu pun harus melalui pemilihan umum terlebih dahulu.

Dengan konsep kepemimpinan tersebut, kepemimpinan dapat dipandang sebagai berikut :

1. Penyebab berbagai kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental/fisik) dari kelompok orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.

2. Seni, kesanggupan (ability) atau teknik untuk membuat kelompok bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala perintahnya serta membuat mereka berantusias dan bersemangat untuk mengikutinya, bahkan berkorban untuknya.
3. Bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang tertentu, biasanya melalui human relations dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa rasa takut bersedia bekerja sama untuk memahami dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.
4. Sarana, instrumen, atau alat untuk membuat sekelompok orang bersedia bekerja sama mentaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara “kesatuan organisasi” untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan pandangan di atas, dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana meyakinkan orang-orang yang di pimpinnya, agar melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.”

Dalam kepemimpinan terdapat beberapa ciri fungsional yang melekat pada seorang pemimpin, yaitu:

1. Watak dan kewibawaan seorang pemimpin.
2. Kekuasaan dalam pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya.
3. Hierarki kekuasaan struktural.
4. Sikap ketegasan pengambilan keputusan.
5. Kecerdasan menganalisis persoalan yang menyangkut kepentingan umum.
6. Masa-masa keberakhiran struktur kepemimpinan.

Kepemimpinan menyangkut struktur kepemimpinan :

1. Manajer, direktur, ketua, yang mengelola organisasi;
2. Pengawas; yang mengontrol pelaksanaan pekerjaan;
3. Pembina, memberikan arahan dan contoh dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Pengambilan keputusan, yaitu menetapkan berbagai alternatif solusi permasalahan yang dihadapi organisasi;

Ada beberapa prinsip dasar dalam kepemimpinan, yaitu :

1. Tidak pernah mengenal kata berhenti dalam belajar, Hal ini berarti, seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan akan terus belajar, baik formal maupun nonformal, misalnya membaca berbagai literatur, mengikuti berbagai seminar. Melaksanakan penelitian sendiri, atau mempelajari kepemimpinan berbagai tokoh yang sukses.
2. Menciptakan energi yang positif bagi semua bawahannya, sehingga semakin giat melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab terhadap semuanya.
3. Melayani bawahan dengan sepenuh hati, menjawab pertanyaan, dan mencarikan solusi yang tepat jika mereka menghadapi masalah pekerjaan.
4. Mampu mengatasi kelemahan sendiri.
5. Menyukai tantangan dan menganggapnya sebagai konsekuensi dari jabatannya.
6. Mampu mengatasi berbagai kendala dalam pekerjaan dengan cara yang bijak.
7. Mempercayai bawahannya dalam arti tidak memandang negatif sikap bawahannya.
8. Bersikap tegas, tetapi bijaksana dalam mengambil keputusan.
9. Mampu mengelola sumber daya manusia yang ada dengan efisien serta membangun relasi dengan seluruh bawahan dan seluruh anggota organisasi.
10. Memiliki motivasi yang kuat dalam memimpin.

11. Jujur, amanah, penuh rasa tanggung jawab, serta mau memahami bawahannya.
12. Inovatif, kreatif, demokratis dan konstruktif.
13. Memiliki gagasan dan harapan yang bertujuan meningkatkan kinerja bawahan, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Masih banyak prinsip yang lain dalam kepemimpinan yang tidak mungkin diuraikan satu per satu dalam bab ini. Akan tetapi, pada dasarnya pemimpin yang menjalankan ketiga belas prinsip di atas adalah pemimpin yang banyak didambakan oleh setiap orang dan setiap organisasi. Bahkan negara.

Adapun beberapa kelemahan yang umumnya terdapat dalam kepemimpinan adalah:

1. Selalu mengandalakan kewenangan formal yang dimilikinya
2. Tidak memiliki visi dan misi yang jelas dalam menjalankan wewenangnya sebagai pemimpin;
3. Terlalu menunggu laporan dari bawahan tanpa berusaha mencari tahu tentang suatu pekerjaan beserta kendala-kendala yang dihadapi bawahan;
4. Memiliki ambisi pribadi yang sangat tinggi untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi tanpa memperhatikan kemampuan bawahan;
5. Tidak mendukung pendapat orang lain, sekalipun pendapat tersebut sangat tepat dalam meningkatkan kinerja semua anggota organisasi.

Berdasarkan semua uraian di atas, jelas bahwa seorang pemimpin tidak hanya harus memiliki keahlian manajerial, tetapi juga harus memahami hal-hal yang bersifat teknis, meskipun berada pada organisasi besar yang tidak terlalu membutuhkan keahlian teknis. Technical skill biasanya dibutuhkan oleh pemimpin organisasi yang skopnya kecil, seperti kepala teknik perbengkelan, yang tentu harus menguasai teknik yang aplikatif bagi bawahannya.

Kelebihan lainnya yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah keterampilan berkomunikasi dengan orang lain (human relation skill), memiliki kepaiawaian

berinteraksi, membangun relasi dan bersosialisasi sehingga kepemimpinannya dirasakan oleh seluruh bawahannya dan ahli berinteraksi dengan seluruh bawahannya, bahkan dengan lingkungan sekitar yang lebih luas.

Pengaruh yang dimiliki pemimpin baru dirasakan ketika dapat menerapkannya dalam berhubungan dengan orang lain. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki keahlian membangun hubungan dengan orang lain. Pemimpin adalah seorang yang ahli membangun relasi. Pemimpin mampu mengikat, mengharmoniskan, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dengan baik. Dengan kepedulian terhadap pencapaian tujuan, yang dengan segala potensi yang dimiliki, pemimpin senantiasa berikhtiar memperbaiki hidup dan masa depan organisasi, masa depan keluarga, masa depan bangsa, dan negara.

Citra kepemimpinan seorang pemimpin terletak pada perubahan yang dibuatnya. Harapan dan masa depan, semua yang dipimpinnya bukan sekedar terletak pada pencitraan. Melainkan perbaikan empiris pada kehidupan nyata, baik kehidupan ekonomi, politik, budaya, keberagaman maupun pada kehidupan ideologis suatu bangsa.

C. Implikasi Kepemimpinan

- 1) Menyangkut orang lain : (orang yang dipimpin) harus bisa dipengaruhi dan diperintah.
- 2) Kemampuan : (memberi perintah, pengaruh) yang dimana harus mempunyai skill.
- 3) Pemberian kekuasaan yang tidak seimbang : pemimpin bisa menyuruh kepada bawahan, tetapi tidak sebaliknya.

Kepemimpinan mengandung beberapa implikasi kepemimpinan, antara lain:

1. Menyangkut orang lain

Menyangkut orang lain, disebut pemimpin karena ada orang yang dipimpin. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi

tempat pemimpin dan anggotanya berintegrasi. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan dan pengikut.

Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Adanya pemimpin disebabkan karena adanya orang yang dipimpin. Dalam artian lain pemimpin sepatutnya memiliki pengikut (*followers*). Sumber sifat kepengikutan merupakan hal yang amat kompleks karena tidak hanya berasal dari satu sumber, akan tetapi dari berbagai sumber yang dapat diperinci sebagai berikut :

a) Kepengikutan karena peraturan hukum

Suatu negara mengadakan aneka ragam peraturan hukum dalam berbagai perundang-undangan yang berisi peraturan-peraturan. Peraturan tersebut apabila dilanggar dapat diancam dengan tindak pidana. Dengan adanya ancaman pidana ini maka tiap-tiap orang terpaksa tunduk dan mengikuti peraturan tersebut sehingga dapat dikatakan bahwa timbulnya sifat kepengikutan disini didorong oleh adanya peraturan hukum.

b) Kepengikutan karena nafsu sejak lahir atau karena naluri

Sejak dilahirkan manusia memiliki nafsu untuk mengikuti jalan kehidupan dunia. Ia juga telah mempunyai naluri untuk mengikuti orang yang memberinya makan, yang memelihara atau orang yang memimpinya sehingga kepengikutan disini disebabkan oleh naluri manusia.

c) Kepengikutan karena tradisi dan adat

Hal ini disebabkan oleh taradisi kepengikutan yang bersifat tradisional berdasarkan sejarah. Dimana rakyat mengikuti sang raja yang menduduki tahta kerajaan karena tradisi secara turun temurun sehingga kepemimpinan disini disebabkan oleh adat tradisi yang terus dikembangkan dari generasi ke generasi.

d) Kepengikutan karena agama dan hati nurani

Agama timbul karena adanya kepercayaan dan kecintaan manusia terhadap Tuhan. Berdasarkan kewajiban mengikuti kehendak Tuhan maka manusia menganggap dirinya terikat untuk mengikuti perintah tidak semata-mata terhadap Tuhan melainkan juga terhadap hati nurani sendiri dan orang lain. Sehingga sifat kepengikutan didasari oleh agama dan hati nurani.

e) Kepengikutan karena rasio atau pikiran sehat

Manusia dikaruniai pikiran sehat sehingga dalam segala tindakannya manusia sennatiasa mempertimbangkan mana yang baik dan mana yang paling menguntungkan bagi kenyamanan dan keselamatan dirinya. Maka dari itu timbullah di dalam diri manusia rasa kepengikutan kepada segala sesuatu yang paling baik baginya, atau boleh dikatakan sifat kepengikutannya dikarenakan rasio akal sehatnya.

Setelah mengamati berbagai sumber kepemimpinan, ada tiga buah faktor yang mendorong mengapa seseorang dapat patuh dan mau mengikuti seorang pemimpin diantaranya adalah :

- a. Adanya dorongan-dorongan yang memancar dari pemimpin untuk mengikuti pemimpin sehingga keseganan atau halangan untuk mengikuti pemimpin dengan mudah dapat dipatahkan. Dorongan tersebut berasal dari kepribadian pemimpin.
- b. Adanya sifat-sifat tertentu yang khusus pada pemimpin yaitu sifat-sifat kepemimpinan yang dapat mempengaruhi jiwa orang lain sehingga orang lain menjadi merasa kagum dan tertarik pada pemimpin tersebut. Sifat tersebut lahir dari kepribadian dan waktak sang pemimpin.
- c. Adanya keterampilan dan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempergunakan teknik dan taktik kepemimpinan. Hal ini mencakup kecakapan teknis dari pemimpin tersebut.

Dalam realitas di lapangan, efisiensi dan efektifitas kerja diukur oleh tingkat capaian seorang pemimpin terhadap tujuan yang telah ditetapkan, dan itu semua sangat tergantung sejauh mana pemimpin mampu mengomunikasikan tujuan kepada para anggota, memotivasinya serta mengerahkan dan mengarahkan semua daya dalam pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu antara pemimpin dan yang dipimpin harus terjalin komunikasi yang baik agar tidak terjadi diskomunikasi dan kesalahpahaman. Komunikasi yang baik juga membantu terlaksananya pencapaian tujuan organisasi.

2. Memiliki Kemampuan

Memiliki kemampuan, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih dari orang yang dipimpin, agar bisa memberikan pengaruh, perintah dan bimbingan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menggunakan kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara, seperti kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Selain memiliki kemampuan pemimpin dapat memberikan pengarahan terhadap para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu, tetapi dia juga dapat memengaruhi bawahannya dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan cepat, sehingga meningkatkan kemampuan dan motivasi anggota organisasi dalam mengaktualisasikan segenap potensi yang dimiliki menjadi sebuah prestasi.

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan dari anggota biasa dalam suatu organisasi. Implikasi kepemimpinan yang menyangkut kemampuan disini memiliki artian bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih dari yang dipimpin. Kemampuan yang lebih ini meliputi :

a) Penglihatan sosial

Merupakan suatu kemampuan untuk melihat dan mengerti gejala-gejala yang timbul dalam masyarakat maupun kehidupan sehari-hari, khususnya mengenai perasaan, tingkah laku, keinginan, dan kebutuhan para anggota kelompok dalam organisasi.

b) Kecakapan berpikir abstrak

Dimana yang dimaksudkan adalah memiliki otak yang amat cerdas (intelegensi yang tinggi). Kecakapan berpikir abstrak dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk melihat, menafsirkan, dan menilai kegiatan yang dilakukan dalam internal dan eksternal organisasi serta dapat memanfaatkannya untuk mencapai tujuan organisasi.

c) Keseimbangan emosi

Seorang pemimpin harus dapat menciptakan rasa tenang dan aman kepada mereka yang dipimpin. Hal ini hanya mungkin dilakukan apabila ia sendiri memiliki sikap tenang dan tidak mudah emosi. Oleh karena itu keseimbangan emosional dalam diri pemimpin mutlak diperlukan.

Selain kemampuan lebih, dalam kepemimpinan juga memerlukan sifat-sifat kelebihan dari yang memimpin terhadap yang dipimpin. Sifat kelebihan itu dapat diperinci dalam tiga hal :

a) Kelebihan dalam menggunakan fikiran atau rasio

Yakni kelebihan dalam memutuskan suatu perkara yang tepat sehingga dalam setiap langkah pengambilan keputusan tidak akan merugikan eksternal dan internal organisasi.

b) Kelebihan dalam rohaniah

Yakni memiliki ahklak yang tinggi, budi pekerti yang luhur, kesadaran akan kewajiban yang mendalan, ketinggian moralitas dan kesederhanaan watak.

c) Kelebihan dalam badaniah

Yakni kelebihan dalam kesehatan dan kekuatan fisik sehingga dapat menjadi contoh bagi bawahannya untuk senantiasa bekerja secara giat dan rajin.

d) 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 yang dikehendaki pemimpin.

Berbicara mengenai kemampuan pemimpin maka tidak dapat dilepaskan dari asas kepemimpinan. Asas kepemimpinan menunjuk pada sebuah kriteria dimana seorang pemimpin harus bertindak, berfikir, memberi perintah dan segala peran yang dijalankan oleh seorang pemimpin yang didasarkan atas ketentuan berikut :

a) Kemanusiaan

Yakni bahwa pemimpin harus mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan *humanisme*.

b) Efisiensi

Secara teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber materiil dan manusia sehingga pemimpin harus bisa memanfaatkan sumber daya dengan sebaik-baiknya untuk tujuan organisasi.

c) Kesejahteraan dan kebahagiaan

Yakni bahwa pemimpin haruslah memberikan insentif, upah, penghargaan, dan sebagainya serta berlaku adil dalam memimpin organisasinya.

Kecakapan-kecakapan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin tidak terlepas pula dari masalah kepribadian itu sendiri. Karena pada dasarnya manusia dibentuk dan terbentuk oleh pengalaman, demikian pula halnya dengan

kepribadian seseorang. Sehingga dalam hal ini masalah kepribadian pemimpin mempunyai kemungkinan pula untuk dibentuk dalam diri setiap orang demikian juga dengan kecakapan-kecakapan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin.

3. Pembagian Kekuasaan Yang Tidak Seimbang

Bahwa pemimpin senantiasa bisa menyuruh yang dipimpin sementara yang dipimpin tidak bisa menyuruh pemimpin sesuai dengan keinginan mereka. Oleh karena itu dalam implikasi kepemimpinan ada suatu situasi dimana pembagian kekuasaan tidak seimbang antara pimpinan dan bawahan. Kekuasaan disini sendiri dapat diartikan sebagai kekuatan, otoritas, dan pengaruh untuk mengatur dan mengarahkan pengikutnya.

Seorang pemimpin karena status dan tugas-tugasnya mengepalai satu unit (instansi, kelompok, organisasi, dan lain-lain), pasti memiliki kekuasaan. Kekuasaan seorang pemimpin ini sumbernya bisa datang dari :

- a) Kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain.
- b) Sikap dan sifatnya yang “unggul”, sehingga mempunyai kewibawaan bagi pengikutnya.
- c) Memiliki informasi, pengetahuan, dan pengalaman luas.
- d) Pandai bergaul dan berkomunikasi, memiliki *human relation* yang baik.

Sedangkan objek kekuasaan pemimpin dapat meliputi berbagai macam objek yang ada dalam organisasinya diantaranya adalah :

- a) Kekuasaan untuk menyusun, merubah, dan menetapkan kebijakan (policy) dalam organisasi yang dipimpinnya.
- b) Kekuasaan untuk mengambil keputusan yang akan mempengaruhi tujuan organisasi yang dipimpinnya.
- c) Kekuasaan untuk memberi perintah kepada bawahan atau pengikut-pengikutnya agar melaksanakan yang dikehendaknya.
- d) Kekuasaan untuk memegang kedaulatan dan kendali organisasi yang dipimpinnya.

Objek kekuasaan pemimpin diatas telah jelas memberikan gambaran bahwa adanya pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan yang dipimpin. Jika pemimpin memiliki berbagai kekuasaan yang disebut diatas, maka tugas dari para pengikutlah untuk mematuhi dan melaksanakan apa yang menjadi wewenang dari pemimpin tersebut.

Melalui wewenang yang luas pemimpin memiliki ruang gerak yang luas pula. Ketajaman pandangan pengikut terhadap pemimpinnya dapat terjadi. Sejauh itu pula kebaikan dan keburukan pimpinan menjadi perhatian pengikut. Tingkat penilaian yang dihasilkan oleh para pengikut dapat mencerminkan kualitas dari seorang pemimpin.

Sesuai dengan keluasaan wewenang dan tanggung jawab pula, dalam keadaan tertentu pemimpin dapat menempati dan menggantikan peran dari kedudukan yang bersangkutan. Keadaan demikian tetap dimaksudkan untuk memperoleh kelancaran dalam usaha pencapaian tujuan bersama. Kemacetan yang terjadi baik karena ketidak hadiran atau ketidak mampuan seorang anggota, demi kelancaran adalah hak pemimpin untuk mengaturnya.

Melalui tiga implikasi pengertian kepemimpinan, maka kepemimpinan pada hakikatnya adalah :

- a) Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- c) Kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d) Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.

Pembagian kekuasaan yang tidak seimbang jika ada distribusi yang tidak seimbang. Contohnya, seorang camat yang dipimpin oleh bupati tidak bisa

memberikan perintah kepada bupati, sedangkan bupati yang posisinya berada di atas camat dapat memberikan perintah terhadap camat. Didalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pimpinan.

Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Dapat dipahami bahwa tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu, yaitu pemimpin harus bisa melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian tersebut, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (pengikut). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Sekalipun demikian, tanpa karyawan atau bawahan, tidak akan ada pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja

yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk memengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan diri sendiridan orang lain (*confidance*), serta dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Menurut Stoner, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh pada kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Terdapat tiga implikasi penting dari definisi tersebut (Handoko, 1992: 14):

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin memiliki wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan dari anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung meskipun dapat juga melalui sejumlah cara tidak langsung.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat memengaruhi bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh seorang pemimpin dapat mengarahkan seseorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia

dapat juga memengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara seorang pemimpin yang benar memimpin dengan pemimpin yang dipimpin atau hanya sekedar pengikut saja. Berikut ini beberapa perbedaannya:

Seorang pemimpin adalah kepala. Pemimpin yang baik akan mengarahkan pegawainya kepada visi yang telah ditentukan. Pemimpin dapat menjelaskan dengan tepat visi dan misi perusahaan kepada pegawainya dan para pegawai pun mendengarkan dan mengikutinya dengan sukarela. Lain halnya dengan seorang pengikut. Layaknya ekor, pengikut hanya akan mengikuti pendapat orang lain dan diarahkan menuju visi tersebut.

Selain dapat mengarahkan para pegawainya, pemimpin yang baik juga dapat menginspirasi para pegawainya. Apa yang pimpinan lakukan akan diikuti oleh bawahan tanpa disuruh. Selain itu, nasihat pimpinan juga didengarkan oleh para bawahan. Berbeda dengan seorang pengikut. Pengikut akan berusaha mengikuti orang lain. Ketika pengikut menyuruh pegawai, belum tentu mereka mendengarkan. Nasihat pengikut juga belum tentu dipatuhi.

Seorang pemimpin yang baik tidak hanya pandai menegur saja, tapi juga pandai memotivasi dan memuji pegawainya. Seorang pegawai lebih senang mendengarkan pujian daripada omelan dari pimpinannya. Karena itulah seorang pemimpin dihormati dan disayangi oleh pegawainya.

Sebagai pemimpin pun perlu memiliki keahlian memberikan arahan atau directing. Dan ternyata dari praktek yang banyak dilakukan oleh pemimpin, mereka tidak mengerti bagaimana memberikan arahan yang baik untuk para bawahannya.

Yang sering terjadi bukanlah memberi arahan namun lebih kepada menyuruh bawahan.

Adapun perbedaan menyuruh dan memberi arahan :

1. Menyuruh

“Tolong tugas ini dikerjakan ya, besok saya mau ada di meja saya jam 11 sebelum meeting”.

Dari kalimat di atas dapat kita artikan bahwa :

- a. Tidak jelas ukuran yang ingin dicapai.
- b. Tidak memberikan cara untuk melakukan pekerjaan yang diinginkan.
- c. Bawahan bingung menerjemahkan keinginan pimpinan.

2. Memberi arahan

“Tolong lakukan pekerjaan ini, caranya begini.... nah saya pengen bagian ini dianalisa datanya begini.... yang paling penting bagian ini.... dan ini harus benar. Kamu kerjakan dulu kalo ada yang ingin ditanyakan tanya ke saya. Besok jam 11 laporan ini mau saya gunakan untuk meeting”

Dari kalimat di atas dapat kita artikan bahwa:

- a. Ukuran yang ingin dicapai jelas
- b. Diberi tahu bagaimana cara mengerjakannya
- c. Bawahan paham dan tau apa yang pimpinan inginkan

Kewajiban pegawai adalah bekerja dengan baik dan selanjutnya kewajiban perusahaan yang memberi pekerjaan, memberikan gaji atau upah beserta tunjangan-tunjangan. Semakin tinggi tanggung jawab yang diberikan perusahaan, maka seharusnya semakin tinggi pula penghasilan yang didapat seorang pegawai.

Cara yang bisa dilakukan untuk menjadi pegawai yang baik:

1. Disiplin
2. Menghasilkan hasil kerja yang baik
3. Bisa bekerja sama dengan karyawan lain
4. Memberi kontribusi yang positif

5. Menjadi contoh bagi pegawai lain
6. Setia kepada perusahaan
7. Bersikap baik kepada atasan
8. Beriman dan bertakwa kepada Allah SWT
9. Menjaga hubungan baik dengan klien kerja
10. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan

D. Urgensi Pemimpin dan Kepemimpinan

Semakin kompleks suatu masalah yang dihadapi saat ini sehingga sulit mereduksi jika hanya pada aspek tertentu saja, karena seperti masalah politik tidak terlepas dari masalah ekonomi, masalah ekonomi tidak terlepas dari social budaya yang berkembang di masyarakat, sedangkan perkembangan sosial sangat dipengaruhi oleh dinamika politik dan seterusnya. Dengan demikian, untuk memperbaiki system politik tidak dengan sendirinya dapat memecahkan masalah ekonomi dan sosial dan demikian pula sebaliknya. Dalam abad modern ini, berbagai cabaran yang wujud dalam organisasi memerlukan pemimpin yang berorientasikan corak kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Karena itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari produktivitas dan prestasi yang dicapainya, juga dapat dinilai dari kepiawaiannya dalam memimpin suatu organisasi. Secara sederhana kepemimpinan itu sendiri adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keterikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan di kelompok kerja.

Untuk mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan era kini diperlukan kejelian dalam menghadapi segala permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan sehingga di dalam menetapkan suatu kebijakan dapat diterima, baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, seorang pemimpin hendaknya mempunyai karisma, ini diperlukan untuk melakukan

transformasi atau perubahan dalam organisasi dan juga transformasi dalam pemikiran individu serta pihak-pihak yang ada dalam organisasi.

Perlu adanya seorang pemimpin merupakan sebuah keharusan, karena tanpa adanya pemimpin organisasi apapun akan berantakan atau tidak teratur. Persoalan mengenai kepemimpinan sangatlah penting dan mendesak.

Istilah urgensi menunjuk pada sesuatu yang mendorong, yang memaksa untuk diselesaikan. Dengan demikian mengandaikan ada suatu masalah dan harus segera ditindak lanjuti. Urgensi dalam KBBI diartikan keharusan yang mendesak; hal yang mendesak; hal sangat penting.

Menurut Ibn Abi Rabi tidak mungkin suatu negara berdiri tanpa pemimpin yang akan melindungi warga-warganya dari gangguan dan bahaya, baik yang timbul diantara mereka sendiri atau pun yang datang dari luar . Karena memandang sedemikian urgennya peran seorang pemimpin atau kepala negara, Ibn Taimiyah menyatakan, "60 tahun di bawah pemerintahan imam (kepala negara) yang zalim (tiranik), lebih baik daripada satu malam tanpa kepala negara".

Begitu urgennya masalah kepemimpinan, sehingga seorang pemimpin diperlukan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kehancuran dan agar kehidupan dalam masyarakat dapat berjalan dengan baik, tertib, aman damai, dan teratur, maka perlu dipilih seorang pemimpin yang akan memandu rakyat menggapai segala manfaat sekaligus menghindarkan mereka dari berbagai kesusahan.

Dalam sebuah organisasi dibutuhkan sikap kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan ini menjadi penting karena bersangkutan dengan cara seseorang dalam memimpin sebuah organisasi untuk membawanya ke tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan ini merupakan pencapaian yang harus diperoleh dalam sebuah organisasi. Sikap kepemimpinan yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi adalah sikap kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif harus dimiliki oleh seorang sosok pemimpin dalam organisasi. Sebutan pemimpin dan kepemimpinan adalah tidak sama. Pemimpin adalah orang yang melaksanakan fungsinya dalam memimpin organisasi, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Sedangkan kepemimpinan adalah bakat seseorang untuk memimpin

sebuah organisasi. Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Seperti yang telah disebutkan di atas, yang terdiri atas merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat tercapai hanya oleh seorang pemimpin, tetapi juga harus menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.

Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif, seorang pemimpin harus memiliki inisiatif dan mampu untuk kreatif, juga harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi. Tanpa adanya sikap kepemimpinan, hubungan antara anggota organisasi dan tujuan organisasi menjadi renggang. Hal ini memungkinkan keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Oleh karena itu, sikap kepemimpinan sangat penting jika sebuah organisasi ingin sukses. Terlebih lagi anggota organisasi yang baik selalu ingin tahu dan berusaha bagaimana mereka dapat membangun kemampuannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Jadi, organisasi yang berhasil memiliki sifat umum yang membedakan dengan organisasi yang tidak berhasil yaitu kepemimpinan yang efektif.

Gary Yulk dalam *Leadership in Organization* (1989), amat gamblang memperlihatkan karakter dari kepemimpinan, yaitu:

1. Pertama, fokus kepemimpinan pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.
2. Kedua, pemimpin berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, pemimpin menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus

diangkat dan dihargai secara total. Jadi, pemimpin membangkitkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi.

3. Ketiga, pemimpin tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya.. Di sini Yulk memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.
4. Keempat, kepemimpinan mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru. Jadi, ada semacam konsistensi.
5. Kelima, kepemimpinan menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

Hanya menjawab ada atau tidaknya pemimpin, urgensi pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu keharusan dalam organisasi. Karena apabila tidak ada pemimpin dalam organisasi tidak akan teratur. apabila tidak akan teratur tidak akan mencapai tujuan.

Dari penjelasan diatas kita meraksakan urgensi dan pentingnya pemimpin yang efektif melalui delapan poin berikut :

1. Kepemimpinan harus ada dalam kehidupan sehingga kehidupan bisa teratur dengan rapi, keadilan bisa ditegakkan dan kesewenang-wenangan pihak yang kuat terhadap yang lemah bisa dihalangi.
2. Urgensinya tersembunyi bahwa kepemimpinan merupakan mata rantai yang terwujud dalam kekuatan yang mengalir deras untuk mengarahkan potensi-potensi dengan cara yang harmonis dan menjamin kerja para karyawan anytara rancangan kerja institusi dan gambaran-gambaran masa depan mereka.

3. Mendukung tingkah laku yang positif dan mengeliminasi hal-hal yang negatif. Dalam hal ini, pemimpin bertindak seperti kapten kapal.
4. Menangani semua permasalahan kerja dan membuat rencana yang diperlukan untuk mengatasinya.
5. Menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di sekitarnya dan memanfaatkan perubahan untuk kepentingan organisasi.
6. Membuat strategi yang terpadu dalam proses penggerakan yang dinamis menuju tujuan yang mulia.
7. Mengembangkan, melatih, dan menjaga anggota.
8. Mengembalikan keseimbangan dalam kehidupan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Imam Ahmad Bin Hambal ketika melihat kelalaian para ulama, ketika marak kemungkarannya dan pelimpahan kepemimpinan kepada orang yang bukan ahlinya, ia berkata, “Apabila hari ini kalian melihat hal yang lurus, maka kalian akan heran.”

Urgensi kepemimpinan secara ringkas ada dalam perkataan al-Afwah al-Audi’, penyair jahili yang mengatakan, Kekacauan tidak akan menyelamatkan manusia selama tidak ada pemimpin, pemimpin tidak akan ada apabila orang-orang bodoh berkuasa. Rumah tidak akan berdiri kecuali di atas tiang, Tiang tidak akan ada apabila tidak dibangun fondasi. Apabila fondasi, tiang, dan penghuni berkumpul, maka mereka akan sampai pada tujuan yang dikehendaki.

Orang-orang yang pesimis takut jika angin bertiup tidak sesuai dengan arah kapal, sedangkan orang yang optimis senantiasa berharap angin menjadi tenang. Akan tetapi, seorang pemimpin dia akan membetulkan letak layarnya agar bisa mengambil manfaat dari kekuatan angin tersebut.

Mengapa harus ada pemimpin? Wajib adanya karena sehebat – hebatnya organisasi apa bila tidak ada yang memimpin maka tidak akan teratur atau jalan dengan kata lain merupakan keharusan. Berikut beberapa fungsi dan pejelasan mengenai pentingnya pemimpin. Lima fungsi kepemimpinan yang dibahas secara singkat sebagai berikut:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak – pihak diluar organisasi.
3. Pemimpin Selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menagani situasi konflik.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Urgensi kepemimpinan juga tidak terlepas dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawaan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Tanpa adanya kepemimpinan, hubungan antara anggota organisasi dan tujuan organisasi menjadi renggang. Hal ini memungkinkan keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya, terpecah belah, dan kehilangan arahan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi baik itu instansi, negara, maupun kelompok.

Islam sebagai agama yang paling sempurna juga tidak melupakan masalah urgensi kepemimpinan. Hal ini dapat ditemui dalam hadist Rasulullah SAW yang bersabda :

“Tidak diperkenankan bagi tiga orang yang berada di padang luas melainkan mereka mengangkat salah seorang di antara mereka sebagai pemimpin.” (HR. Ahmad).

Hadits di atas mengisyaratkan tidak dibolehkan seseorang hidup tanpa pemimpin meskipun dalam jumlah kecil, hanya tiga orang saja. Maka, suatu keharusan ada satu orang yang diangkat sebagai pemimpin dalam komunitas tersebut. Dalam hadits tersebut Rasulullah SAW menekankan pentingnya

kepemimpinan dalam kehidupan umat Islam. Bahkan agama tidak akan tegak tanpa adanya kepemimpinan dan urusan manusia tidak akan berjalan lancar tanpa pemerintahan karena antara satu dengan yang lain saling membutuhkan.

Urgensi kepemimpinan juga dapat diibaratkan sebagai sebuah pohon. Dimana pemimpin merupakan akarnya sedangkan batang, daun, ranting sebagai anggotanya. Jika akarnya kuat dan tidak goyah maka pohon tersebut akan senantiasa kokoh dalam menghadapi segala situasi seperti hujan, angin, dan badai. Begitu juga dengan pemimpin dalam organisasi, mutlak diperlukan karena pemimpin adalah sumber kekuatan kekokohan organisasi.

Terdapat empat macam alasan mengapa pemimpin diperlukan dalam suatu kelompok, organisasi, ataupun negara diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Karena banyak orang yang memerlukan figur pemimpin Dimana pemimpin dapat dijadikan sebagai panutan, kebanggaan, dan suri teladan bagi para anggotanya.
- b) Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya Yang bermakna bahwa seorang pemimpin juga adalah seorang wali/wakil dari para anggotanya.
- c. Sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya Dalam organisasi pemimpin memiliki tanggung jawab besar melebihi anggotanya. Jika sekiranya terjadi resiko, maka orang yang pertama disorot adalah pemimpin tersebut.
- d. Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Bahwa kekuasaan tertinggi dalam suatu kelompok atau organisasi berada di tangan pemimpin.
- e. Sebagai sumber norma-norma. Dalam artian memberikan suatu kerangka pokok yang jelas dan dapat dijadikan pegangan bagi para pengikutnya baik itu berupa *rule game*, tata tertib, serta berbagai macam peraturan.
- f. Mengawasi, mengendalikan, serta menyalurkan perilaku anggota yang dipimpinya.

BAB II

SEJARAH LAHIRNYA PEMIMPIN

A. Pendekatan Agama

1. Pendekatan Al-Qur'an

Dalam perspektif agama monoteistis (agama yang meyakini Tuhan yang Esa, agama tauhid), kelahiran pemimpin merupakan kehendak Tuhan karena sejak semula Tuhan menciptakan manusia pertama, yakni Adam a.s sebagai *khalifah* atau pemimpin. Dalam agama Islam, dengan sumber ajaran Al-Qur'an, Allah menyatakan dalam surat Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّیْۤ 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." (Q.S. Al-Baqarah [2]: 30).

Kepemimpinan Adam telah direncanakan oleh Allah. Oleh karena itu, Allah membekali Adam dengan seperangkat ilmu pengetahuan yang luas dan para malaikat pun tidak mampu menguasainya. Allah menyatakannya dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 31-32:

وَ عَلَّمَۤ اٰدَمَ الْاَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلٰٓى الْمَلٰٓئِكَةِ فَقَالَ اَنْبِئُوْنِیْ بِاَسْمَآءِ هٰٓؤُلَآءِۗ اِنْ كُنْتُمْ صٰدِقِیْنَ ۝۳۱
[سورة البقرة، ۳۱]

Artinya: *Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman:*

"Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar! (Q.S. Al-Baqarah [2]: 31).

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ٣٢

[سورة البقرة, ٣٢]

Artinya: Mereka menjawab: "Maha Suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana." (Q.S. Al-Baqarah [2]: 32).

Ayat Al-Qur'an tersebut memberikan pemahaman mengenai kemunculan pemimpin di muka bumi sebagai kehendak Allah, yang secara sengaja diciptakan untuk memelihara dan memberdayakan bumi dengan segala isinya.

Selanjutnya, kepemimpinan dalam Islam mengalami perkembangan yang pesat, terbukti dengan hadirnya berbagai kajian mengenai politik Islam, bahkan menjadi salah satu bidang ilmu yang dikaji secara khusus sebagai bagian dari kajian fiqh, yang disebut dengan fiqh siyasah atau politik Islam.

Kehidupan politik diartikan sebagai strategi yang dilakukan guna mempersamakan persepsi masyarakat tentang perlunya pembentukan undang-undang dan pengangkatan atau pemilihan pemimpin suatu negara. Nilai-nilai yang diusung berakar dari cita-cita suatu negara dalam menegakkan demokratisasi politik. Tujuan utama pelaksanaan pesta demokrasi adalah tercapainya lima tujuan syariat Islam.

Dalam bidang kenegaraan dan pemilihan kepala negara, terdapat hukum ketatanegaraan yang bersumber pada Al-Qur'an, As-Sunnah, dan ajaran-ajaran yang diambil dari perilaku politik dan pemerintahan pada masa Rasulullah SAW. dan para sahabat, terutama khalifah yang empat. Hukum yang dibangun dalam kehidupan ketatanegaraan dalam Islam atau siyasah adalah mengatur kepentingan negara dan mengorganisasikan urusan umat yang sejalan dengan

jiwa hukum Islam dan sesuai dengan dasar-dasarnya yang universal (*kulli*) untuk merealisasikan tujuan-tujuannya yang bersifat kemasyarakatan.

Adapun pemilihan pemimpin negara dikaji oleh siyasah dusturiyah, yang mempelajari hubungan antara pemimpin pada satu pihak dan rakyat pada pihak lain, serta kelembagaan-kelembagaan yang terdapat dalam masyarakat. Pembahasan utama dari siyasah dusturiyah, meliputi hal-hal berikut ini:

1. Konsep imamah, khilafah, iamarah, mamlakah, berikut hak dan kewajibannya;
2. Rakyat, kedudukan, hak dan kewajibannya;
3. Bai'ah dari zaman ke zaman;
4. Waliyul Ahdi;
5. Perwakilan atau wakalah;
6. Ahl al-halli wa al-aqd;
7. Wuzarah, sistem pemerintahan presidential dan parlementer;
8. Pemilihan umum.

Dalam *siyasah dusturiyah* juga dikaji secara mendalam hubungan Muslim dengan non-Muslim dalam suatu pemerintahan atau negara, partai politik, dan sistem pemerintahan yang dianut suatu negara tertentu. Persoalan kepemimpinan di suatu negara berkaitan pula dengan adanya janji kepala negara dan pemerintahan. Janji-janji pemimpin pada umumnya diikrarkan secara sakral, sebagaimana dikatakan sebagai bai'at.

Kajian siyasah yang kedua berkaitan dengan sumber rujukan yang digunakan dalam politik, yang dalam ajaran Islam dengan acuan Al-Qur'an dan As-Sunnah, di luar dua sumber tersebut termasuk sumber-sumber ijthadiyah. Kajian yang di maksud adalah siyasah syar'iyah. Siyasah syar'iyah, artinya politik yang berbasis pada ajaran-ajaran Allah dan ajaran Rasulullah S.A.W. dengan tujuan untuk mencapai kemaslahatan. Dalam siyasah syar'iyah, ide dasar politik berpedoman pada prinsip-prinsip hukum Islam. Sedangkan secara

operasional dapat terus berkembang dan mengalami berbagai perubahan sepanjang tidak menyimpang dari prinsip-prinsip yang berlaku. Kemaslahatan umum terletak pada pemegang kekuasaan pemerintah (ulil amri atau wulatul amr). Oleh karena itu, segala bentuk hukum, peraturan, dan kebijaksanaan politik yang dibuat oleh pemegang kekuasaan bersifat mengikat, wajib ditaati oleh masyarakat selama semua produk itu secara substansial tidak bertentangan dengan jiwa syariat. Hal itu dikarenakan ulil amri telah diberi hak oleh Allah untuk dipatuhi.

Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa" ayat 58-59 disebutkan:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۝٥٩﴾
[٥٨-٥٩، النساء سورة]

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (An Nisa"[4]: 58-59).

Al-Qur'an surat An-Nisa" ayat 58 berkaitan dengan kekuasaan (pemerintah) dan penguasa yang berkewajiban menyampaikan amanah kepada yang berhak (rakyat) dan menetapkan hukum dengan adil, sedangkan ayat 59 berkaitan dengan hubungan antara penguasa dengan rakyat, baik dari kalangan militer

maupun kalangan sipil. Rakyat pun wajib menaati Allah dan Rasul-Nya serta mematuhi perintah.

Tujuan utama kekuasaan dan kepemimpinan dalam pemerintahan dan negara adalah menjalankan sistem ketertiban agar masyarakat dapat menjalankan kehidupannya. Pemerintahan pada hakikatnya bertujuan memberikan pelayanan pada masyarakat. Pemerintah tidak dibentuk untuk melayani dirinya sendiri, tetapi melayani masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, secara umum, tugas pokok pemerintah atau penguasa suatu negara, yaitu (1) menjamin diterapkannya perlakuan adil kepada setiap warga masyarakat tanpa membedakan status apapun yang melatarbelakangi keberadaan mereka; (2) melakukan pekerjaan umum dan memberikan pelayanan dalam bidang-bidang yang tidak mungkin dikerjakan oleh lembaga non-pemerintah, atau akan lebih baik jika dikerjakan oleh pemerintah; (3) melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial; (4) menerapkan kebijakan ekonomi yang menguntungkan masyarakat luas; (5) menerapkan kebijakan untuk pemeliharaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan hidup.

Untuk mengemban amanah tersebut diperlukan konstitusi, hukum, etika, dan lembaga-lembaga yang tepat dengan para aparatur yang selalu semangat untuk melayani kepentingan umum sebagai dasar dari motivasi mereka memilih karier di bidang pemerintahan (M. Riyas Rasyid, 2002: 15-16).

Sayati Pulungan (1995: 5-8) menyebutkan dasar dari Al-Qur'an, yang dijadikan prinsip-prinsip umum pembuatan dan pelaksanaan kebijakan seorang pemimpin dalam mewujudkan kemaslahatan warga negara dalam siyasah, di antaranya sebagai berikut:

a) Kedaulatan Tertinggi di Tangan Allah S.W.T

Al-Qur'an menetapkan bahwa ketaatan tidak hanya kepada Allah. Ketaatan kepada Allah merupakan ketaatan pokok, yang diikuti ketaatan kepada Rasul-Nya dan akhirnya ketaatan kepada ulil amri di antara orang-orang yang beriman, selama ulil amri tidak memerintahkan maksiat kepada Allah. Diterangkan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa" ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۝٥٩ [سورة النساء, ٥٩]

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”* (An Nisa"[4]:59).

b) Prinsip Keadilan

Prinsip keadilan antarmanusia adalah semua rakyat mempunyai persamaan hak di depan undang-undang Allah yang harus dilaksanakan. Diterangkan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa" ayat 58:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨ [سورة النساء, ٥٨]

Artinya: *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”* (An Nisa"[4]: 58).

Hukum yang menjadi panutan masyarakat merupakan cita-cita sosial yang terus dikejar sampai akhir hayat. Cita-cita sosial ini bersandar pada hukum, baik hukum yang merupakan norma sosial maupun hukum dalam ajaran agama yang

dianut, dan hukum produk penguasa. Setiap keberadaan hukum tidak terlepas dari tujuan dan harapan subjek hukum. Harapan manusia terhadap hukum pada umumnya meliputi harapan keamanan dan ketentraman hidup tanpa batas waktu. Oleh karena itu, manusia akan berharap pada hal-hal berikut:

- a. Kemaslahatan hidup bagi diri pribadi dan orang lain;
- b. Tegaknya keadilan, yang bersalah harus mendapat hukuman yang setimpal dan yang tidak bersalah mendapat perlindungan hukum yang baik dan benar;
- c. Persamaan hak dan kewajiban dalam hukum;
- d. Saling kontrol di dalam kehidupan masyarakat, sehingga tegaknya hukum dapat diwujudkan oleh masyarakat, seperti adanya sistem keamanan lingkungan (Siskamling);
- e. Kebebasan berekspresi, berpendapat, bertindak tanpa melebihi batas-batas hukum dan norma sosial;
- f. Regenerasi sosial yang positif dan bertanggung jawab terhadap masa depan kehidupan sosial dan kehidupan berbangsa serta bernegara.

c) Prinsip Persamaan (Musawah)

Semua warga negara memiliki persamaan hak-hak yang sempurna tanpa memandang warna kulit, suku bangsa dan bahasa. Dalam Al-Qur'an surat Al-Hujurat ayat 10, Allah SWT. Berfirman:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ١٠

[سورة الحُجرات, ١٠]

Artinya: *“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.”* (Al Hujurat [49]:10)

d) Prinsip Musyawarah

Prinsip musyawarah bagi para pemimpin negara dan para penguasa juga masyarakat adalah tolok ukur dilaksanakannya sikap saling menghargai

pendapat dan melepaskan diri dari sikap mengklaim kebenaran. Dalam Al-Qur'an surat Asy-Syura ayat 38 Allah SWT. Berfirman:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ [سورة الشورى, ٣٨]

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (Ash-Shura [42]:38)

Musyawarah dilakukan karena setiap manusia memiliki kepentingan, pendapat, kemampuan intelektual, dan tujuan yang berbeda.

Dengan bermusyawarah, berbagai kepentingan yang berbeda dapat diarahkan pada salah satu tujuan universal. Musyawarah hanya strategi untuk mencapai tujuan bisa beragam, sehingga musyawarah bukan hendak melenyapkan perbedaan pendapat dan kepentingan, melainkan menjadikan perbedaan tersebut sebagai dinamika dan energi untuk mencapai persepsi dan tujuan yang sama.

Dengan pemahaman tersebut, latar belakang munculnya pemimpin merupakan *sunnatullah* atau hukum alam sebagai jawaban bahwa bumi dan segala isinya memerlukan pemeliharaan dan manusia memerlukan norma serta etika untuk mengatur kehidupannya. Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat menyelesaikan persoalannya sendiri, tetapi memerlukan kehadiran dan bantuan orang lain. Manusia saling membutuhkan dan hal ini yang menimbulkan interaksi timbal-balik antar manusia. Akan tetapi kehidupan interaksional tidak berjalan mulus, sehingga sering terjadi konflik, pertikaian, dan peperangan antarmanusia akibat keserakahan dan kesalah pahaman antarmanusia dalam mengomunikasikan kebutuhannya. Pertikaian antarmanusia menimbulkan kerugian bagi manusia pribadi. Peperangan menimbulkan kepanikan dan jatuhnya korban. Berdasarkan peristiwa itulah, manusia memerlukan kehadiran

sosok pemimpin yang mampu mengendalikan dan mengatur tata cara bergaul serta memberdayakan alam jagat raya ini. Pemimpin diberi kekuasaan dan karisma yang kuat untuk ditaati oleh rakyatnya. Dengan modal itulah, pemimpin memiliki kemampuan mengendalikan dan memengaruhi masyarakat untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Pendekatan Al-Hadits

Kepemimpinan adalah salah satu aspek yang dianggap sangat penting dalam Islam. Hal ini bisa dilihat dari begitu banyaknya ayat dan hadits Nabi Shalallahu ‘Alaihi Wassallam yang membahas tentang ini. Hal ini bisa dimengerti. Karena pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap kehidupan suatu masyarakat.

Dalam agama Islam, semua persoalan yang menyangkut kehidupan umat manusia telah ada aturannya yang sangat jelas dan detail. Sebagai contoh adalah aturan (syariat) tentang bagaimana tata cara bersuci (istinja’) dari najis saat buang air besar/kecil dan bersuci dari hadats (kentut, mandi junub). Demikian juga tata krama (‘adab) saat bersin, makan, minum, tidur, buang air dan seterusnya.

Padahal ini menyangkut hal yang dampaknya bersifat sangat individual. Karena itu sangat logis jika dalam persoalan yang lebih besar dan luas dampaknya, Islam juga sangat peduli. Contohnya soal kepemimpinan ini. Hal ini karena aspek kepemimpinan ini luar biasa sangat besar dampaknya bagi kehidupan seluruh rakyat (ummat) di suatu negeri.

Hadits Nabi berikut ini sebagai salah satu bukti begitu seriusnya Islam memandang persoalan kepemimpinan ini. Nabi Muhammad SAW bersabda:

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

Artinya: *“Jika ada tiga orang bepergian, hendaknya mereka mengangkat salah seorang di antara mereka menjadi pemimpinnya.”* (HR Abu Dawud dari Abu Hurairah).

Hadits ini secara jelas memberikan gambaran betapa Islam sangat memandang penting persoalan memilih pemimpin. Hadits ini memperlihatkan bagaimana dalam sebuah kelompok Muslim yang sangat sedikit (kecil) pun, Nabi memerintahkan seorang Muslim agar memilih dan mengangkat salah seorang di antara mereka sebagai pemimpin.

Kisah pembaiatan Abu Bakar di Saqifah Bani Saidah sesaat pasca wafatnya Rasulullah adalah bukti lain betapa pentingnya arti kepemimpinan ini dalam Islam. Saat jasad Nabi yang belum lagi dimakamkan, para sahabat lebih mendahulukan memilih khalifah pengganti Nabi daripada menyelenggarakan jenazah beliau yang agung dan mulia. Salah satu bagian dari topik kepemimpinan yang banyak dibahas dalam al-Quran adalah soal memilih non Muslim bagi kaum Muslimin. Al-Quran telah memberikan begitu banyak tuntunan dan petunjuk bagi kaum Muslimin agar tepat dalam memilih figur seorang pemimpin. Al-Quran dengan sangat benderang saat menjelaskan larangan memilih pemimpin non Muslim ini.

Tidak cukup dengan kalimat bernada anjuran, ayat-ayat yang menjelaskan soal ini bahkan disampaikan dengan bahasa perintah dan larangan yang sangat tegas. Tidak hanya sampai di sana, beberapa ayat bahkan disertai dengan ancaman yang sangat serius bagi yang melanggarnya.

Kesepakatan para ulama salaf dalam memahami ayat-ayat tersebut juga menunjukkan bahwa ayat-ayat tentang larangan memilih pemimpin non Muslim bagi kaum Muslimin telah menunjukkan derajat mutawattir (disepakati), sehingga tidak muncul perbedaan pendapat (khalafiyah) di kalangan mereka. Jikapun ada beberapa pendapat yang berbeda yang membolehkan memilih pemimpin non Muslim, itu umumnya difatwakan oleh generasi muta'akhirin saat

ini, bukan dari kalangan ulama salaf. Karena itu, pemahaman demikian biasanya hanya dipandang sebagai pemahaman yang nyeleneh (syadz) di kalangan para ulama ahli fiqh, bahkan batil.

Fakta-fakta ini sekali lagi, memperlihatkan bahwa persoalan memilih pemimpin itu merupakan salah satu persoalan yang dipandang sangat penting dalam pandangan Islam. Karena memilih pemimpin itu tidak hanya mencakup dimensi duniawi, lebih dari itu juga memiliki dimensi akidah (ukhrowi). Karenanya, tidak selayaknya seorang Muslim masih menggunakan dasar dan acuan lain selain yang telah jelas dan tegas disebutkan dalam kitab sucinya al-Quran, jika mereka benar-benar mengaku orang yang beriman.

Ada sejumlah pesan moral dari Rasulullah Saw yang penting untuk direnungkan oleh mereka yang mendapat amanah sebagai pemimpin dan bagi mereka yang ingin jadi pemimpin. Pertama, Kepemimpinan pada dasarnya merupakan amanah. Kepada sahabat Abu Dzarrin, Rasulullah Saw menyampaikan pesan: *"Sesungguhnya kepemimpinan itu adalah suatu amanah, dan di hari kiamat akan mengakibatkan kerugian dan penyesalan kecuali mereka yang mengambilnya dengan cara yang baik serta dapat memenuhi kewajibannya sebagai pemimpin dengan baik"* (HR Muslim). Kedua, amanah ini harus diserahkan kepada ahlinya, atau kepada orang-orang yang layak untuk diangkat sebagai pemimpin. Kepemimpinan bukanlah barang dagangan yang dapat diperjualbelikan. Karena itu, pada prosesnya, seorang calon pemimpin tidak dibeli oleh mereka yang menghendaknya, ataupun membeli dukungan dengan mengharap kemenangan. Rasulullah SAW bersabda: *"Tunggu saat kehancurannya, apabila amanat itu disia-siakan. Para sahabat serentak bertanya, 'Ya Rasulullah apa yang dimaksud menyia-nyiakan amanah itu?' Nabi Saw bersabda: Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah tanggal kehancurannya."* (HR Bukhari). Ketiga, adanya hubungan cinta kasih antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan cinta kasih yang

hakiki. Rasulullah SAW bersabda *"Sebaik-baiknya pemimpin kamu adalah mereka yang kamu cintai dan mereka pun mencintamu; kamu menghormati mereka dan merekapun menghormati kamu. Pun sejelek-jeleknya pemimpin kamu adalah mereka yang kamu benci dan mereka pun benci kepada kamu. Kamu melaknat mereka dan mereka pun melaknatmu."* (HR Muslim).

Prinsip kepemimpinan di atas mengisyaratkan keharusan umat Islam untuk memilih pemimpin yang dapat membimbing kehidupannya. Secara teologis ayat-ayat Alquran menegaskan agar sesama Muslim hanya memilih pemimpin dari kalangan mereka sendiri. Karena kepemimpinan diyakini sebagai suatu prinsip yang harus ditegakkan dalam masyarakat. Seorang Muslim sesuai dengan kapasitas dan keilmuan dan sosialnya memiliki hak yang sama untuk menjadi pemimpin. Ia bisa memilih sekaligus dipilih.

Tarik-menarik antara hak dan kewajiban inilah yang kemudian Islam memberikan petunjuk bagaimana sebaiknya Muslim memilih pemimpin. Beberapa isyarat Rasulullah mengatakan, *"Barangsiapa yang mengangkat seseorang untuk mengurus urusan Mukmin padahal ia tahu ada orang yang lebih pantas untuk mengurus itu, maka berarti ia telah berkhianat kepada Allah, khianat kepada Rasulullah, dan khianat terhadap orang Mukmin."* (HR Hakim).

Masyarakat, sejatinya tahu dan paham posisi dan arti penting kepemimpinan. Bagi seorang Muslim, kepemimpinan merupakan tema penting dan krusial yang bukan saja berkaitan dengan dimensi sosial, tapi juga teologis. Konsep kepemimpinan dalam Islam dirumuskan dan diwujudkan berdasarkan doktrin kekhalifahan. Petunjuk Alquran (QS Al Baqarah: 30) menyatakan bahwa manusia diciptakan sebagai khalifah di muka bumi, antara lain, mengisyaratkan salah satu fungsi manusia sebagai pemimpin.

Dalam terminologi keislaman, pemimpin biasa juga disebut sebagai khalifah, amir atau sulthon (sultan), yang berperan sebagai pemimpin sekaligus pemelihara alam semesta, dan bukan hanya alam manusia (*rahmatan lil alamin*).

Manusia mendapat kehormatan sebagai wakil Tuhan di muka bumi, yang atas dasar kehormatan itulah ia harus melindungi alam semesta, bukan sebaliknya malah merusak atau melakukan eksploitasi kekayaan di dalamnya. Bahkan, kerusakan-kerusakan di alam semesta yang diakibatkan oleh tangan-tangan manusia pada dasarnya hanya akan membuat manusia sendiri menderita.

Berkaitan dengan urgensi kepemimpinan, Islam dengan tegas menekankan pentingnya pemimpin, dan masyarakat Islam perlu punya pemimpin. Ajaran Islam juga menggarisbawahi pentingnya seorang Muslim untuk berusaha memiliki kemampuan memimpin, sebab dakwah amar maruf nahi munkar yang menjadi salah satu tugas yang diembannya paling efektif dilakukan melalui kekuasaan. Pemimpin yang baik mendapatkan penghargaan dan kedudukan yang tinggi di sisi Allah. Sebaliknya pemimpin yang tidak baik mendapat laknat dan kutukan dari Allah.

Begitu pentingnya seorang pemimpin bagi komunitas Muslim, ajaran Islam mengatur secara khusus urusan ini. Seorang Muslim tidak seharusnya menyia-nyaikan urusan yang termasuk pada wilayah politik ini, meskipun tidak pula harus menjadikan proses sebagai sesuatu yang segala-galanya. Pastikan bahwa pemimpin yang dipilih adalah mereka yang adil atau yang paling berpotensi untuk berbuat adil. Ingat pesan Rasulullah SAW, *"Bahwa orang yang paling dicintai Allah pada hari kiamat dan orang yang terdekat dengan-Nya ialah pemimpin yang adil; sedangkan orang yang paling jauh dengan-Nya adalah pemimpin yang jahat."* (HR Tirmidzi).

Tidak mudah memang menentukan potensi keadilan dalam diri seorang pemimpin. Tapi paling tidak mereka adalah individu yang paling diduga kuat memiliki pengetahuan dan komitmen yang tinggi pada agama dan pengetahuan agamanya. Dia adalah individu yang sejak dini berada di komunitas beragama, tapi dia juga adalah orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam urusan kepemimpinan yang akan dihadapinya.

Namun demikian, pada praktiknya dalam kehidupan bermasyarakat, faktor-faktor lingkungan budaya ternyata amat mempengaruhi pola penjurangan seorang pemimpin. Sehingga antara satu daerah dengan yang lain kerap memiliki satu formula kepemimpinan yang berbeda.

Al-Qur'an mengilustrasikan hubungan pemimpin dengan masyarakat yang dipimpinnya sebagai suatu sistem yang saling mempengaruhi. Sistem itu sendiri adalah kumpulan komponen-komponen yang berada pada alur yang sama. Dalam Alquran, digambarkan seorang pemimpin yang baik diperuntukan bagi masyarakat yang baik pula. Atau dengan perkataan lain, suatu masyarakat yang baik hanya dapat dipimpin dan hanya membutuhkan seorang pemimpin yang baik pula.

Pada dasarnya, umat mesti taat kepada pemimpin. Namun, keharusan taat ini, tidak berarti masyarakat kehilangan fungsi kontrol. Terlepas dari apakah pengontrolan itu terlembaga atau tidak. Islam tetap mengisyaratkan setiap individu untuk melakukan kontrol terhadap berbagai kemungkaran, termasuk yang dilakukan oleh pemimpinnya.

Abu Darda RA pernah berkata, *"Telah memberi amanat kepada kami, Rasulullah SAW, bahwa yang aku takuti atas kamu adalah pemimpin yang menyesatkan."* (HR Ahmad).

Karena itu, dengan merenungkan hikmah dan pesan-pesan moral seperti yang tertuang dalam hadits-hadits tersebut, ketika seseorang mendapat peluang untuk menjadi pemimpin, sambutlah amanah kepemimpinan itu dengan tetap menyebut nama-Nya; *Bismillah* atau *alhamdulillah*, atau *subhanallah*, atau *astaghfirullah*, atau bahkan *innalillahi wa inna ilahi rajiun*.

B. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Latar belakang munculnya pemimpin berkaitan dengan teori kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Genetis

Teori Genetis yaitu seseorang akan menjadi pemimpin karena dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Dengan kata lain, orang tersebut mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini, tidak setiap orang bisa menjadi pemimpin, sebab hanya orang yang mempunyai bakat dan pembawaan yang bisa menjadi pemimpin. Oleh karena itu, muncul istilah "leaders are borned not built".

2. Teori Sosial

Teori Sosial yaitu seseorang akan menjadi pemimpin jika lingkungan, waktu, atau keadaan memungkinkan menjadi pemimpin. Setiap orang bisa memimpin dengan cara diberi kesempatan dan diberi pembinaan untuk menjadi pemimpin, walaupun tidak mempunyai bakat atau pembawaan. Oleh karena itu, muncul istilah "leaders are built not borned".

3. Teori Ekologis

Teori Ekologis yaitu untuk menjadi seorang pemimpin perlu bakat dan bakat itu perlu dibina supaya berkembang. Cara untuk mengembangkan bakat bergantung pada lingkungan, waktu, dan keadaan.

4. Teori Situasi

Teori Situasi yaitu setiap orang bisa menjadi pemimpin, tetapi dalam situasi tertentu karena setiap orang mempunyai kelebihan yang diperlukan dalam situasi itu. Akan tetapi, dalam situasi lain, kelebihannya tidak diperlukan. Dengan demikian, seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin harus mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang Para ahli di bidang kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan evolusi

teori kepemimpinan. Untuk ruang lingkup, gaya kepemimpinan terdapat tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat kepribadian pemimpin, pendekatan perilaku pemimpin, dan pendekatan situasional atau kontingensi.

Mengenai latar belakang munculnya pemimpin, ada pula yang berpendapat sebagai berikut:

1. Menurut Ordway Tead

Munculnya pemimpin karena adanya pembentukan dalam pribadinya (self – constituted leader) untuk menjadi pemimpin, yaitu seseorang dalam situasi tertentu dapat memengaruhi orang lain atau dapat menunjukkan kelebihanya terhadap orang di sekelilingnya dalam bidang keilmuan, kepandaian, dan kecerdikan. Dengan demikian, orang tersebut dapat menjadi pemimpin.

2. Pemimpin yang dipilih oleh sekelompok orang.

Yaitu pemimpin yang timbul akibat dari kepengikutan sekelompok orang. Kepengikutan ini karena faktor – faktor:

- a) Sifat kepemimpinan dari seseorang
- b) Kesiediaan dari sekelompok orang untuk bersedia dipimpin serta mengikuti kehendak dari pemimpin
- c) Mempunyai teknik-teknik untuk memengaruhi kelompok tersebut.

3. Pemimpin yang ditunjuk dari atasannya.

Sondang P. Siagian mengatakan bahwa seorang pemimpin muncul karena adanya tiga teori yang menonjol, yaitu teori genetis, teori sosial, dan teori ekologis.

C. Pendekatan Sejarah Manusia

1. Pendekatan Teori Darwin

Tokoh yang mengemukakan teori evolusi ialah seorang yang berasal dari Inggris, yaitu Charles Robert Darwin (1809-1882). Ia memiliki keinginan yang kuat pada alam dan makhluk hidup. Minat tersebut pada akhirnya mendorong dia untuk bergabung dalam ekspedisi pelayaran dengan sebuah kapal bernama

H.M.S. Beagle, yang berangkat dari Inggris tahun 1832. Dia mengarungi berbagai belahan dunia selama lima tahun. Pengamatan alam yang dia lakukan melalui perjalanan tersebut menumbuhkan perasaan takjub pada dirinya dengan melihat begitu banyaknya ragam spesies makhluk hidup.

Charles Darwin menulis dua buah buku yang berjudul *The Origin of Species* (1859) dan *The Descent of Man* (1871). Melalui kedua buku tersebut, Darwin menyatakan bahwa semua jenis makhluk hidup sekarang ini termasuk juga manusia, berasal dari satu jenis makhluk bersel satu. Lama kelamaan mereka berkembang menjadi berjenis-jenis makhluk hidup. Binatang yang paling maju ialah sejenis kera, dengan mengalami proses perjuangan untuk hidup, sedikit demi sedikit mengalami perubahan.

Mengikuti teori yang dikemukakan oleh Charles Darwin, di dalam proses evolusi manusia terdapat beberapa proses penting yang terjadi. Pertama, adalah pergerakan tubuh. Sikap tegak merupakan fasa yang sangat penting dan memberikan pengaruh besar pada proses evolusi selanjutnya. Sikap tegak dimulai dengan kemampuan duduk tegak, berjalan tegak, dan berakhir dengan berdiri tegak untuk waktu yang lama.

Kedua, evolusi kepala termasuk di dalamnya adalah otak. Evolusi kepala berhubungan erat dengan evolusi muka sebagai sistem pencernaan dan pernafasan serta evolusi otak. Perubahan makanan dan cara mengunyah makanan mempengaruhi struktur mulut sebagai alat pengunyah.

Evolusi yang ketiga berkaitan dengan perkembangan biososial manusia. Evolusi pada aspek ini berkait rapat dengan tiga hal penting, iaitu: pembuatan alat, sistem organisasi sosial dan berkomunikasi dengan bahasa.

Teori evolusi yang dikembangkan oleh Charles Darwin mendapat tentangan dan perdebatan, tetapi ia tetap dipercayai oleh kebanyakan orang. Pada masa Darwin rekod-rekod geologi menunjukkan tiada satu persamaan atau perantaraan walaupun satu. Tetapi bentuk perantaraan itu sangat diperlukan untuk

membenarkan Teori Darwin. Oleh itu, dokongan kepada teori beliau telah disambung melalui pengikut-pengikutnya yang digelar Neo-Darwinisme.

Golongan inilah yang menyambung perbahasan Teori Darwin. Neo-Darwinisme telah menambah beberapa perkara seperti:

- a) Bahawa benda yang bermula daripada benda yang tidak ada. (Teori Ledakan Besar oleh Abee Lemaitre).
- b) Hayat berasal daripada lumpur purba. (Teori Kimia Stanley Miller)
- c) Hayat dan minda adalah hasil daripada organisasi persendirian dan kompleks molekular.

Untuk membuktikan bahawa teori ini benar, beberapa penyelidikan telah dibuat. Antaranya ialah penemuan fosil purba yang diberi nama Remapithecus, orang Rhedisia, Orang Peking, Orang Philtown, Orang Java dan puluhan lagi fosil orang purba yang telah dijumpai. Melalui fosil-fosil ini, maka terbentuklah lukisan imaginasi pendokong Darwinsme bagi mengatakan bahawa manusia ini berevolusi dengan kera mawas (manusia asalnya dari spesies kera).

Dalam memilih pemimpin manusia purba menggunakan sistem Primus Interpares. Primus Inter pares adalah Sistem Pemilihan pemimpin melalui musyawarah diantara sesamanya berdasarkan kelebihan yang dimiliki baik secara fisik ataupun spiritual.

Primus Interpares biasanya berhubungan dengan wibawa seorang tokoh merangkum kepercayaan, mutu tokoh (kemampuan mengorganisasi, tingkat visioner, kemampuan merekam dan memahami mimpi publik dalam program publik kemudian melaksanakannya, menghormati keadilan, pandai mendengar, memecahkan masalah dan pandai mempersatukan). Cara ini sudah digunakan sejak perdaban purba, yakni pada masa neolithikum atau istilahnya jaman batu baru.

1. Prasejarah

Orang yang paling kuat menjadi pemimpin seseorang yang dianggap sakti, pintar, tua, dan berpengalaman dalam hal spiritual mampu berkomunikasi dengan roh yg menjadi kepercayaan (nenek moyang). Biasanya dilakukan dengan cara saling bertarung satu sama lain, adapun di dalam tugasnya, dibedakan menjadi beberapa zaman :

1. Masa Berburu dan Meramu (*Food Gathering*)

Biasanya pemimpin menentukan dalam kelompok-kelompok tersebut terdapat pembagian tugas kerja, laki-laki pada umumnya melakukan perburuan. Sementara itu, para wanita mengumpulkan bahan makanan seperti buah-buahan dan merawat anak. Mereka yang memilih dan meramu makanan yang akan di makan. Pemimpin mempertahankan kelompok dari serangan kelompok lain ataupun dari binatang buas

2. Masa bercocok tanam (*Food Producing*)

Diangkat seorang pemimpin yang berwibawa, kuat, dan disegani untuk mengatur para anggotanya. Muncul kegiatan kehidupan perkampungan, oleh karena itu pemimpin membuat aturan, untuk menjaga ketertiban kehidupan masyarakat.

2. Praaksara

Pemimpin adalah orang yang dapat mengatur segala sesuatu dalam rumah tangga, dari mulai makan sampai kesehatan para anggota keluarganya. Yang bisa melakukan ini adalah seorang perempuan, karena perempuan berada dirumah. Mereka yang mengatur apa yang harus dimakan, mereka memilih makanan apa yang enak dan tidak meracuni keluarganya. Ketika ada anggota keluarga yang sakit, perempuanlah yang mencari obat, ini terjadi karena pengalamannya ketika akan mencari makanan yang akan mereka makan. Tetapi karena adanya seorang lelaki yang lebih pintar didalam suatu komunitasnya, karena tugasnya

menjadi seorang kurir antar komunitas, maka muncullah pemikiran bahwa si lelakilah yang menjadi pemimpin dan dapat memerintah

Pada zaman ini semua hal belum di strukturkan secara fungsional. Orang yang paling sakti, bisa mengobati, mengatur strategi perang, mengatur strategi berburu, memimpin ritual, menyelesaikan sengketa bisa saja ada ditangan satu orang yaitu kepala suku. Kepala suku menjadi simbol segalanya bagi masyarakatnya. Dengan demikian pergantian kepemimpinan didasarkan pada keunggulan anggota masyarakat tersebut. Tidak ada yang lemah, sakit-sakitan atau bodoh terpilih sebagai kepala suku. Kepala suku adalah orang yang tangguh dan memiliki keunggulan dibandingkan masyarakat lainnya.

2. Pendekatan Sejarah Islam

a) Terciptanya Nabi Adam AS

Terciptanya Nabi Adam AS saat Allah mengatakan di hadapan para malaikat mengenai penciptaannya sebagai leluhur manusia dan keturunannya akan menjadi seorang khalifah yang bertugas untuk memakmurkan bumi. Pada saat itu para malaikat justru penasaran kenapa harus diciptakan Nabi Adam AS, bahkan mereka khawatir diciptakannya makhluk yang lebih sempurna adalah karena kelalaian para malaikat.

Nabi Adam AS diciptakan langsung dari tangan Allah SWT dan ruhnyapun langsung ditiupkan oleh-Nya. Selain itu, Nabi Adam AS juga dibekali dengan akal yang membuatnya bisa mempelajari, mengamati dan memahami berbagai hal. Sehingga dalam kisah Nabi Adam ini kita bisa mengetahui bahwa akal diberikan padanya dan keturunannya untuk menjalankan tugas sebagai khalifah di bumi. Kelebihan itu pula yang akhirnya membuat para malaikat mengakui keistimewaan yang diberikan pada Nabi Adam.

Nabi Adam diciptakan dari tanah yang ada di bumi dan setelah mati maka Adam dan anak cucunya juga akan dikuburkan di tanah. Setelah tubuh Nabi Adam terbentuk sempurna dan ditiupkan ruh maka para malaikat diminta untuk

bersujud padanya. Para malaikat pun menuruti perintah tersebut, namun para setan yang sombong menolak untuk melakukannya karena setan merasa lebih mulia dengan terbuat dari api dibandingkan tanah.

b) Penciptaan Hawa di Surga Bersama Nabi Adam AS

Ketika Nabi Adam mulai merasa kesepian karena hidup seorang diri kemudian diciptakanlah Hawa untuk mendampingi. Penciptaan Hawa ini diambil dari tulang rusuk sebelah kiri milik Nabi Adam sendiri yang diambil saat dia sedang terlelap tidur. Ketika malaikat bertanya untuk apa Allah menciptakan Hawa, Nabi Adam pun menjawab bahwa Hawa diciptakan untuk mendampingi, memberikan kebahagiaan dan segala kebutuhan hidupnya sesuai kehendak Allah. Adam dan Hawa diizinkan Allah SWT untuk tinggal di surga yang tentunya serba hidup enak dan cukup apapun kebutuhannya. Namun ada satu pantangan yang harus diingat keduanya yaitu tidak boleh mendekati pohon terlarang dan memakan buahnya.

Setelah setan membangkang, dia tidak lagi diizinkan untuk tinggal di surga sehingga karena hal tersebut setan menjadi dendam dengan Nabi Adam dan menginginkannya keluar dari surga. Setan selalu mencari segala cara untuk bisa menjerumuskan Nabi Adam dan Hawa untuk melakukan dosa dengan mendekati pohon larangan. Dengan berbagai rayuan serta tipu daya yang dilakukan oleh setan akhirnya Nabi Adam dan Hawa pun memakan buah dari pohon larangan tersebut. Seketika mereka merasakan akibatnya dengan terbukanya aurat Nabi Adam dan Hawa, karena malu mereka mencari daun untuk menutupi auratnya. Dengan perasaan malu karena telah melanggar larangan yang telah Allah SWT berikan mereka menangis sambil memanjatkan doa.

c) Kisah Nabi Adam dan Hawa Diturunkan ke Bumi

Allah SWT menerima taubat Nabi Adam dan Hawa, keduanya pun menjadikan hal tersebut pelajaran dan menyadari bahwa setan adalah musuh yang tidak lagi boleh dipercaya apapun tipu dayanya. Namun karena hal tersebut

Nabi Adam dan Hawa harus dipindahkan dari surga ke bumi dan mengemban tugas sebagai khalifah. Namun setan terus berusaha untuk menyesatkan Nabi Adam dengan berbagai cara meskipun keinginannya membuat Nabi Adam dikeluarkan dari surga sudah terjadi.

Saat diturunkan ke bumi Nabi Adam diturunkan di Hindustan sedangkan Hawa di Jeddah, Saudi Arabia. Keduanya terpisah jarak yang begitu jauh dan bertemu kembali setelah sekian lama di Jabal Rahmah daerah Arafah. Tentu pertemuan setelah perjuangan panjang tersebut menjadi hal yang sangat membahagiakan bagi Nabi Adam dan Hawa, sehingga mereka bisa menjalani hidup bersama dengan lebih bahagia.

d) Kisah Anak Nabi Adam AS dan Hawa

Setelah menjalani kehidupan berdua sebagai pasangan suami istri merekapun memiliki keturunan. Setiap Hawa melahirkan anak selalu kembar laki-laki dan perempuan. Pada kelahiran pertama anak mereka adalah Qabil dan Iklima, kemudian kelahiran kedua Habil dan Labuda. Saat anak Nabi Adam dan Hawa mulai beranjak dewasa, perangai merekapun berbeda-beda satu sama lain. Qabil memiliki sifat yang kasar dan Habil memiliki sikap lebih santun. Iklima menjadi remaja yang cantik dan Labuda biasa-biasa saja. Anak-anaknya memiliki tugas masing-masing untuk membantu urusan rumah tangga dan pekerjaan. Seiring dengan bertambahnya kedewasaan keempat anak Adam dan Hawa tersebut merekapun mulai memiliki ketertarikan dengan lawan jenis. Kemudian Allah SWT memberikan petunjuk bahwa anak Adam dan Hawa harus segera dinikahkan dengan aturan mereka tidak boleh dinikahkan dengan saudara kembarnya sendiri. Sehingga artinya adalah Qabil akan menikahi Labuda dan Habil akan menikahi Iklima. Setelah hal tersebut disampaikan Adam pada anak-anaknya dengan penegasan tidak boleh ada pihak yang menolak, ternyata diluar dugaan Qabil menolak dan menyatakan ingin menikahi Iklima yang merupakan kembarnya sendiri.

e) Perselisihan Anak Nabi Adam AS

Dengan kondisi perselisihan diantara anak lelakinya, maka Adam memberikan solusi bahwa Qabil dan Habil harus berkorban kemudian siapa yang kurbannya diterima maka dialah yang berhak menikahi Iklima. Adam berpikiran bahwa masalah jodoh ini akan lebih baik jika diserahkan serta dipasrahkan pada Allah SWT.

Setelah hari yang ditentukan tiba keduanya pun mempersiapkan kurbannya, Qabil merasa karung yang dibawanya akan diterima, sedangkan Habil sibuk memilih kambing paling baik untuk dikurbankan. Setelah meletakkan kurbannya, Qabil dan Habil memandangi bukir tersebut dari kejauhan, kemudian muncul api besar dari langit yang langsung menyambar kambing milik Habil. Dengan begitu kurban Habil diterima dan dia berhak menikahi Iklima sesuai kesepakatan yang telah dibuat.

Dari keputusan tersebut Qabil memang tidak berdaya dan sesuai keputusan dia harus mengikuti kesepakatan sebelumnya. Namun hatinya masih dengki pada Habil dan perasaan dengki tersebut menimbulkan dendam yang akhirnya menjadikan niat jahat muncul dalam pikirannya untuk membunuh Habil. Tapi sebenarnya Qabil tidak tahu bagaimana caranya untuk membunuh Habil, sampai akhirnya setan menjelma dan memberikan contoh dihadapannya dengan memukul kepala burung menggunakan batu.

Setelah mendapatkan ide, Qabil menunggu saat yang tepat untuk menghantamkan batu besar ke kepala Habil dan sesaat kemudian Habil menghembuskan napas terakhirnya. Qabil pun belajar dari burung gagak bagaimana caranya menguburkan mayat Habil di dalam tanah. Dalam kisah Nabi Adam terus berdakwah pada anak dan cucunya untuk mengikuti ajaran Allah SWT dan wafat di usia 1000 tahun setelah mengalami sakit selama 11 hari, setahun kemudian Hawa juga wafat menyusul suaminya.

3. Pendekatan Sosial

Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan muncul bersama-sama dengan adanya peradaban manusia. Sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia dahulu kala, kerjasama dan saling melindungi telah muncul bersama-sama dengan peradaban manusia. Kerjasama tersebut muncul pada tata kehidupan sosial masyarakat atau kelompok-kelompok manusia dalam rangka untuk mempertahankan hidupnya menentang kebuasan binatang dan menghadapi alam sekitarnya. Berangkat dari kebutuhan bersama tersebut, terjadi kerjasama antar manusia dan mulai unsur-unsur kepemimpinan. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dari kelompok tersebut ialah orang-orang yang paling kuat dan pemberani, sehingga ada aturan yang disepakati secara bersama-sama misalnya seorang pemimpin harus lahir dari keturunan bangsawan, sehat, kuat, berani, ulet, pandai, mempunyai pengaruh dan lain-lain. Hingga sampai sekarang seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang tidak ringan, karena pemimpin sebagai ujung tombak kelompok.

Pada masa itu muncul suatu teori yang dinamakan Physical Characteristic theory (eo'i ciri fisik). W.H. Sheldon, dalam penelitiannya menemukan 76 tipe struktur badan yang berhubungan dengan perbedaan temperamen dan kepribadian, antara lain sehat jasmani dan rohani, kuat, besar, extrovert, disegani, percaya diri dan lain-lain. Namun nampaknya banyak dijumpai bahwa terdapat berjuta-juta manusia memiliki kualifikasi tersebut ternyata tidak pernah menduduki jabatan pemimpin, sebaliknya 19 terdapat sejumlah orang yang berhasil menduduki jabatan pemimpin tanpa menunjukkan dimilikinya ciri-ciri yang dianggap sebagai pemimpin. Selanjutnya tuntutan akan syarat seseorang ditunjuk sebagai pemimpin mengalami perkembangan sesuai dengan tuntutan kebutuhan hidupnya sesuai dengan perkembangan peradaban manusia.

Darwin mengajukan pernyataannya bahwa manusia dan kera berasal dari satu nenek moyang yang sama dalam bukunya *The Descent of Man*, terbitan tahun 1871. Sejak saat itu hingga sekarang, para pengikut jalan Darwin telah mencoba mendukung pernyataannya. Akan tetapi, meskipun berbagai penelitian telah dilakukan, pernyataan mengenai "evolusi manusia" tidak didukung oleh penemuan ilmiah yang nyata, khususnya dalam hal fosil. Kebanyakan masyarakat awam tidak menyadari kenyataan ini, dan berfikir bahwa pernyataan evolusi manusia didukung oleh banyak bukti yang kuat. Penyebab adanya opini yang keliru ini adalah bahwa permasalahan ini sering dibahas dalam media dan dihadirkan sebagai fakta yang terbukti. Tetapi yang benar-benar ahli dalam masalah ini menyadari bahwa tidak ada landasan ilmiah bagi pernyataan evolusi manusia. David Pilbeam, ahli paleoanthropologi dari Harvard University, mengatakan: "Jika Anda mengundang seorang ilmuwan dari bidang ilmu yang lain dan menunjukkan padanya sedikitnya bukti yang kita miliki ia tentu akan mengatakan, "Lupakan saja, itu tidak cukup untuk diteruskan."

Dan William Fix, seorang penulis sebuah buku penting dalam bidang paleoanthropologi, berkomentar: "Seperti yang telah kita lihat, ada banyak ilmuwan dan orang-orang populer saat ini yang memiliki nyali untuk mengatakan bahwa 'tidak ada keraguan' tentang bagaimana manusia berasal. Jika saja mereka memiliki bukti." Tetapi apakah landasan gagasan evolusi manusia yang diajukan oleh para evolusionis? Ialah adanya banyak fosil yang dengannya para evolusionis bisa membangun tafsiran-tafsiran khayalan. Sepanjang sejarah, telah hidup lebih dari 6.000 spesies kera, dan kebanyakan dari mereka telah punah. Saat ini, hanya 120 spesies yang hidup di bumi. Enam ribu atau lebih spesies kera ini, di mana sebagian besar telah punah, merupakan sumber yang melimpah bagi evolusionis. Pernyataan evolusi ini, yang "miskin akan bukti," memulai pohon kekerabatan manusia dengan satu kelompok kera yang telah dinyatakan membentuk satu genus tersendiri, *Australopithecus*. Menurut pernyataan ini,

Australopithecus secara bertahap mulai berjalan tegak, otaknya membesar, dan ia melewati serangkaian tahapan hingga mencapai tahapan manusia sekarang (Homo sapiens). Tetapi rekaman fosil tidak mendukung skenario ini. Meskipun dinyatakan bahwa semua bentuk peralihan ada, terdapat rintangan yang tidak dapat dilalui antara jejak fosil manusia dan kera. Lebih jauh lagi, telah terungkap bahwa spesies yang digambarkan sebagai nenek moyang satu sama lain sebenarnya adalah spesies masa itu yang hidup pada periode yang sama. Ernst Mayr, salah satu pendukung utama teori evolusi abad ke-20, berpendapat dalam bukunya *One Long Argument* bahwa "Khususnya [teka-teki] bersejarah seperti asal usul kehidupan atau Homo sapiens, adalah sangat sulit dan bahkan mungkin tidak akan pernah menerima penjelasan akhir yang memuaskan."

Di lain pihak, terdapat perbedaan yang berarti dalam susunan anatomi berbagai ras manusia. Terlebih lagi, perbedaannya semakin besar antara ras prasejarah, karena seiring dengan waktu ras manusia setidaknya telah bercampur satu sama lain dan terasimilasi. Meskipun demikian, perbedaan penting masih terlihat antara berbagai kelompok populasi yang hidup di dunia saat ini, sebagai contoh ras Scandinavia, suku pigmi Afrika, Inuits, penduduk asli Australia, dan masih banyak lagi yang lain.

Tidak terdapat bukti untuk menunjukkan bahwa fosil yang disebut hominid oleh ahli paleontologi evolusi sebenarnya bukanlah milik spesies kera yang berbeda atau ras manusia yang telah punah. Dengan kata lain, tidak ada contoh bagi satu bentuk peralihan antara manusia dan kera yang telah ditemukan.

Pernyataan Darwin mendukung bahwa manusia modern berevolusi dari sejenis makhluk yang mirip kera. Selama proses evolusi tanpa bukti ini, yang diduga telah dimulai dari 5 atau 6 juta tahun yang lalu, dinyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk peralihan antara manusia moderen dan nenek moyangnya. Menurut skenario yang sungguh dibuat-buat ini, ditetapkanlah empat kelompok dasar sebagai berikut:

- a) Australopithecines Homo habilis
- b) Homo erectus
- c) Homo sapiens

Genus yang dianggap sebagai nenek moyang manusia yang mirip kera tersebut oleh evolusionis digolongkan sebagai Australopithecus, yang berarti "kera dari selatan." Australopithecus, yang tidak lain adalah jenis kera purba yang telah punah, ditemukan dalam berbagai bentuk. Beberapa dari mereka lebih besar dan kuat (tegap), sementara yang lain lebih kecil dan rapuh (lemah).

Para evolusionis menggolongkan tahapan selanjutnya dari evolusi manusia sebagai genus Homo, yaitu "manusia." Menurut pernyataan evolusionis, makhluk hidup dalam kelompok Homo lebih berkembang daripada Australopithecus, dan tidak begitu berbeda dengan manusia moderen. Manusia modern saat ini, yaitu spesies Homo sapiens, dikatakan telah terbentuk pada tahapan evolusi paling akhir dari genus Homo ini. Fosil seperti "Manusia Jawa," "Manusia Peking," dan "Lucy," yang muncul dalam media dari waktu ke waktu dan bisa ditemukan dalam media publikasi dan buku acuan evolusionis, digolongkan ke dalam salah satu dari empat kelompok di atas. Setiap pengelompokan ini juga dianggap bercabang menjadi spesies dan sub-spesies, mungkin juga. Beberapa bentuk peralihan yang diusulkan dulunya, seperti Ramapithecus, harus dikeluarkan dari rekaan pohon kekerabatan manusia setelah disadari bahwa mereka hanyalah kera biasa.

Dengan menjabarkan hubungan dalam rantai tersebut sebagai "Australopithecus > Homo habilis > Homo erectus > Homo sapiens," evolusionis secara tidak langsung menyatakan bahwa setiap jenis ini adalah nenek moyang jenis selanjutnya. Akan tetapi, penemuan terbaru ahli paleoanthropologi mengungkap bahwa australopithecines, Homo habilis dan Homo erectus hidup di berbagai tempat di bumi pada saat yang sama. Lebih jauh lagi, beberapa jenis

manusia yang digolongkan sebagai Homo erectus kemungkinan hidup hingga masa yang sangat modern.

Dalam sebuah artikel berjudul "Latest Homo erectus of Java: Potential Contemporaneity with Homo sapiens in Southeast Asia," dilaporkan bahwa fosil Homo erectus yang ditemukan di Jawa memiliki "umur rata-rata 27 ± 2 hingga 53.3 ± 4 juta tahun yang lalu" dan ini "memunculkan kemungkinan bahwa Homo erectus hidup semasa dengan manusia beranatomi modern (Homo sapiens) di Asia tenggara".

Lebih jauh lagi, Homo sapiens neanderthalensis (manusia Neanderthal) dan Homo sapiens (manusia modern) juga dengan jelas hidup bersamaan. Hal ini sepertinya menunjukkan ketidakabsahan pernyataan bahwa yang satu merupakan nenek moyang bagi yang lain.

Pada dasarnya, semua penemuan dan penelitian ilmiah telah mengungkap bahwa rekaman fosil tidak menunjukkan suatu proses evolusi seperti yang diusulkan para evolusionis. Fosil-fosil, yang dinyatakan sebagai nenek moyang manusia oleh evolusionis, sebenarnya bisa milik ras lain manusia atau milik spesies kera.

Dilihat dari sisi mereka sebagai manusia purba, terdapat ciri dan tahapan-tahapan dalam menata kehidupannya. Secara singkat, ini adalah tahap kehidupan manusia purba:

a) Masa Berburu dan Mengumpulkan Makanan

Pada masa ini kehidupan manusia purba sangat bergantung kepada sumber daya alam. Mereka mengumpulkan umbi-umbian liar dan melakukan perburuan. Hidupnya juga masih berpindah-pindah dari satu tempat ke tempat lainnya. Awalnya mereka hidup sendiri-sendiri, namun untuk menghadapi keadaan alam yang berat dan makhluk buas, mereka telah menyadari pentingnya hidup berkelompok.

b) Masa Bercocok Tanam

Manusia purba telah bisa menyediakan makanannya sendiri dengan cara bercocok tanam dan beternak. Pada masa ini mereka sudah menetap. Mereka membuat rumah dari kayu dan tinggal di suatu daerah sambil menunggu waktu panen. Ketika tanah yang dijadikan lahan untuk bercocok tanam sudah tidak subur, baru mereka akan berpindah tempat.

Pada zaman ini, manusia diperkirakan telah mengenal pakaian yang terbuat dari kulit binatang atau kulit kayu.

c) Masa Mengenal Kepercayaan

Pada masa ini manusia purba mulai menyadari adanya kekuatan yang melebihi dirinya, sehingga mereka melakukan upacara-upacara. Selain itu, dibuat bangunan-bangunan yang sangat besar untuk digunakan dalam upacara tersebut. Upacara tersebut antara lain upacara pemujaan, upacara ritual dan upacara persembahan.

d) Masa Perundagian

Awalnya alat-alat yang mereka gunakan untuk bertahan hidup hanya batu runcing, kapak, tulang dan kayu. Pada masa ini manusia mulai membuat barang-barang yang berasal dari logam. Mereka membuat barang-barang logam ini dengan cara mencetaknya.

BAB III

STUDI PENDEKATAN TERHADAP MODEL KEPEMIMPINAN

A. Berdasarkan Klasifikasi Kepemimpinan

1) Pemimpin Formal

a) Pengertian

Pemimpin formal adalah orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi Berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ciri-Ciri

b) Ciri-Ciri Pemimpin Formal

Ciri-ciri pemimpin formal adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh yang berwenang.
2. Memperoleh dukungan dari organisasi formal dan mempunyai atasan.
3. Memenuhi persyaratan formal.
4. Mendapat kenaikan pangkat.
5. Dapat dimutasikan.
6. Memperoleh imbalan balas jasa, baik materiel maupun imateriel.
7. Dapat terkena sanksi atau hukuman jika melakukan pelanggaran.
8. Berhak mengatur organisasi yang dipimpinya.

c) Kaderisasi Kepemimpinan Formal

Kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan mendorong mereka bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu peranan dan juga merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga bukan sekadar proses penurunan sifat/bakat dari orang

tua kepada anaknya, tetapi lebih ditentukan oleh semua aspek -aspek kepribadian, sehingga dapat menjalankan kepemimpinan yang efektif, diantaranya adalah :

- 1) Intelegensi yang cukup tinggi.
- 2) Kemampuan melakukan analisis situasi dalam mengambil keputusan.
- 3) Kemampuan mengaplikasikan hubungan manusiawi yang efektif agar keputusan dapat dikomunikasikan.

Oleh karena itu, pemimpin berkewajiban memberikan kesempatan pada orang-orang yang dipimpinnya untuk mencari dan mendapatkan pengalaman memimpin. Kesempatan yang diberikan tersebut merupakan kegiatan berisi upaya-upaya yang mendukung bagi terbentuknya integritas kepribadian dan kemampuan menggerakkan orang lain secara intensif sehingga dapat mempersiapkannya untuk menjadi pemimpin di masa depan, yang disebut dengan proses kaderisasi.

Pendekatan formal menunjukkan bahwa usaha mempersiapkan seseorang sebagai calon pemimpin dilakukan secara berencana, tertatur dan tertib, sistematis, terarah dan disengaja. Usaha itu bahkan dapat diselenggarakan secara melembaga, sehingga semakin jelas sifat formalnya. Untuk itu proses kaderisasi mengikuti suatu kurikulum yang harus dilaksanakan selama jangka waktu tertentu dan berisi bahan-bahan teoritis dan praktik tentang kepemimpinan serta bahan-bahan lain sebagai pendukungnya. Kaderisasi tersebut diatas memiliki nilai positif karena mempunyai daya dorong bagi peningkatan prestasi melalui kompetisi atau persaingan sehat seperti jujur dan sportif. Sebaliknya juga akan berfungsi sebagai motivasi untuk menumbuhkan dan mengembangkan kerja sama, karena untuk berprestasi tidak mungkin dapat diwujudkan sendiri.

Usaha kaderisasi intern yang bersifat formal, dapat ditempuh dengan beberapa cara sebagai berikut :

- 1) Memberi kesempatan menduduki jabatan pemimpin pembantu.
- 2) Kaderisasi ini dilakukan dengan cara mengangkat atau memberikan kesempatan secara formal pada seorang calon pemimpin yang berusia muda, untuk memangku jabatan pimpinan.
- 3) Latihan kepemimpinan di dalam atau diluar organisasi

Latihan kepemimpinan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengikuti suatu program mempersiapkan calon pemimpin, yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, yang ditempuh dengan dua cara, yaitu : cara pertama, dilakukan melalui kegiatan magang Dilingkungan organisasi yang lebih besar dalam bidang yang sama. Cara kedua, dilakukan melalui kegiatan penataran atau pelatihan yang disebut dengan istilah "up-grading atau in-service training" kepemimpinan yang diprogramkan secara khusus dengan mengikuti suatu kurikulum tertentu.

- 4) Memberikan tugas belajar

Untuk mempersiapkan calon pemimpin yang berkualitas dalam suatu organisasi, perlu dilakukan kegiatan kaderisasi dengan memberikan tugas belajar pada lembaga pendidikan yang jenjangnya lebih tinggi, bagi anggotanya yang potensial, diharapkan seorang kader akan meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilannya dalam memimpin sehingga pada suatu saat dinilai sanggup menduduki suatu jabatan kepemimpinan sesuai jenjangnya masing-masing.

- 5) Penugasan sebagai pucuk pimpinan suatu unit

Di lingkungan suatu organisasi besar yang berpusat di ibukota negara dengan memiliki banyak cabang atau perwakilan di daerah, dapat diselenggarakan kaderisasi dengan menugaskan seorang anggota menjadi pucuk pimpinan pada salah satu cabang atau perwakilannya di daerah.

Kaderisasi kepemimpinan secara formal dan bersifat ekstern dapat dilakukan dengan cara berikut:

- 1) Menyeleksi sejumlah generasi muda lulusan lembaga pendidikan jenis dan jenjang tertentu, untuk diangkat sebagai pemimpin suatu unit yang sesuai atau ditugaskan magang sebelum memimpin unit tersebut.
- 2) Menyeleksi sejumlah generasi muda lulusan lembaga pendidikan jenis dan jenjang tertentu, kemudian ditugaskan belajar pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi, di dalam atau di luar negeri. Tugas belajar itu dilakukan dengan memberikan ikatan dinas atau beasiswa atau diberi status pegawai atau karyawan yang mendapat penghasilan, meskipun tidak dipekerjakan. Setelah selesai ditempatkan sebagai pimpinan unit sesuai dengan jenjangnya masing-masing.
- 3) Memesan sejumlah generasi muda dari lembaga pendidikan formal dengan program khusus atau spesialisasi, sesuai dengan bidang yang dikelola organisasi pemesan. Pemesan mendapatkan syarat-syarat tertentu, misalnya syarat nilai di atas rata-rata dan sebagainya.
- 4) Menerima sejumlah generasi muda dari suatu lembaga pendidikan untuk melakukan kerja praktik di lingkungan organisasi. Dari pengamatan bila ditemukan generasi muda yang dinilai memenuhi persyaratan untuk dikaderkan menjadi pemimpin, dapat ditawarkan pekerjaan setelah tamat.
- 5) Memberikan beasiswa atau tunjangan belajar pada anak-anak yatim piatu atau orang tuanya yang tidak mampu, sebagai siswa atau mahasiswa yang berprestasi, di lingkungan sekolah atau perguruan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah tamat langsung ditempatkan pada jalur yang memberi peluang baginya untuk melatih dan mempersiapkan diri menjadi pimpinan secara bertahap.

2. Pemimpin Informal

a) Pengertian

Pemimpin informal adalah orang yang tidak secara resmi diangkat sebagai pemimpin, tetapi merupakan kehormatan karena mempunyai kelebihan ditunjuk sebagai pemimpin sehingga mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok.

b) Ciri – Ciri Pemimpin Informal

- 1) Adanya pengakuan sebagai pemimpin dari masyarakat kelompok.
- 2) Tidak ada pengangkatan resmi sebagai pemimpin.
- 3) Tidak dapat dimutasi.
- 4) Tidak mempunyai atasan.
- 5) Tidak terkena hukuman jika melakukan pelanggaran.
- 6) Tidak mendapat balas jasa.

c) Pandangan Kepemimpinan Kuno dan Modern

Pada zaman dahulu, orang yang dipilih yang menjadi pemimpin adalah orang yang mempunyai kelebihan segala-galanya dari yang dipimpinnya. Misalnya orang yang paling kuat dan berani, berpengalaman, cerdas dan sebagainya. Pemimpin harus memnuhi dan melayani kebutuhan kelompok, seorang pemimpin harus mampu melakukan segala sesuatu yang berkaitan dengan kebutuhan kelompok.

Adapun pemimpin zaman sekarang tidak mungkin mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan. Sekarang yang dibutuhkan bukan hanya memimpin yang mampu menyelesaikan tugas, melainkan juga seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan membuat dan melaksanakan rencana serta memutuskan segala sesuatu yang perlu. Walaupun demikian, pandangan kepemimpinan kuno dan modernterhadap pemimpin tetap sama, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemimpin berkewajiban untuk melayani dan memenuhi kebutuhan kelompok tidak terpenuhi, pemimpin tidak dipandang lagi sebagai pemimpin dan akan mencari pemimpin yang baru.
- 2) Pemimpin harus dapat menggerakkan dan memengaruhi abak buah / anggota kelompok, sehingga mereka bersedia melakukan perintah.
- 3) Pemimpin memberi petunjuk jalan cara kerja anggota kelompok.
- 4) Pemimpin tidak mementingkan diri sendiri, segala tindakan untuk kepentingan kelompok.

B. Berdasarkan Studi Pendekatan

a) Pendekatan Sifat

Pada umumnya, para ahli memiliki pandangan bahwa Perlunya seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat yang baik. Pandangan tersebut dinamakan pendekatan sifat.

Dalam pendekatan sifat timbul pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Pemikiran semacam itu dinamakan pemikiran hereditary (turun-temurun). Pendekatan secara turun-temurun menekankan bahwa pemimpin tidak dapat diperoleh dari belajar/latihan, tetapi dari menerima warisan, sehingga menjamin kepemimpinan dalam garis turun-temurun dilakukan antara anggota keluarga. Dengan demikian, kekuasaan dan kesejahteraan dapat diteruskan pada generasi berikutnya yang termasuk dalam garis keturunan keluarga yang saat itu berkuasa.

Kemudian timbul teori baru, yaitu *physical characteristic theory*. Setelah itu, muncul persepsi bahwa pemimpin dapat diciptakan melalui latihan sehingga setiap orang mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin.

Dalam Leadership, Ilmu dan Seni Kepemimpinan disebutkan bahwa ada dua jenis pendekatan dalam pendekatan sifat, yaitu:

- a) Membandingkan sifat pemimpin dan orang yang dipimpin. Pada umumnya, pemimpin lebih terbuka dan percaya diri.
- b) Membandingkan sifat pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Kepemimpinan efektif tidak bergantung pada sifat tertentu, tetapi bergantung pada corak dan sifat pemimpin dengan kebutuhan dan situasi. Pemimpin yang efektif dapat menggerakkan bawahannya dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi sedangkan Pemimpin tidak efektif tidak mampu melakukan hal tersebut.

Veithzal (2004:) merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

- a) *Kecerdasan*; pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin,
- b) *Kedewasaan* ; pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial,
- c) *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*; pemimpin cenderung mempunyai motivasi yang kuat untuk berprestasi,
- d) *Sikap hubungan kemanusiaan* ; pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan bawahan.

Adapun menurut Siagian (1994:75-116) memberi gambaran tentang ciri-ciri ideal menjadi seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

Salah satu aksioma tentang kepemimpinan yang telah umum diterima, baik oleh para teoritis maupun oleh praktisi, ialah bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak sebagai seorang generalis.

Kehadiran generalis dengan pengetahuan yang ilmiah yang luas yang memungkinkannya berpikir dan bertindak dengan pendekatan holistic dan integralistik.

Pentingnya kemampuan bertumbuh dan berkembang lebih jelas lagi terlihat apabila diingat bahwa setiap organisasi bergerak dalam suatu lingkungan yang dinamik dan selalu berubah. Bahkan perubahan itu sering berlangsung dengan sangat cepat, baik sebagai akibat perkembangan pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena tuntutan masyarakat yang sering terjadi berdasarkan deret ukur, bukan berdasarkan deret hitung. Hal ini sangat jelas terlihat dalam dunia keniagaan di mana tingkat kedaluwarsa suatu produk dapat terjadi dalam waktu yang sangat singkat.

Dalam *leadership*, ilmu dan seni kepemimpinan disebutkan bahwa ada dua jenis pendekatan dalam pendekatan sifat, yaitu:

- a) Membandingkan sifat pemimpin dan orang yang dipimpin. Pada umumnya, pemimpin lebih terbuka dan percaya diri.
- b) Membandingkan sifat pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Kepemimpinan efektif tidak bergantung pada sifat tertentu, tetapi bergantung pada corak dan sifat pemimpin dengan kebutuhan dan situasi. Pemimpin yang efektif dan menggerakkan bawahannya dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan pemimpin tidak efektif tidak mampu melakukan hal tersebut.

Selain itu juga, ada beberapa klasifikasi sifat, yaitu:

- a) Sifat itu merupakan bawaan maupun dari pendidikan.
- b) Ciri khas yang dimiliki oleh seseorang, dan belum tentu ada pada orang lain.
- c) Sifat yang dimiliki oleh seseorang dan sifat itu layak untuk menjadikannya seorang pemimpin.
- d) Sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin (tidak sombong, toleransi, rendah hati, dll).

Teori sifat ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin

itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri didalamnya.

b) Pendekatan Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not born*). Berakar pada teori behaviorisme, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi.

Pendekatan perilaku menekankan bahwa keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan tindakannya. Hal ini tampak dari cara memberi perintah, memberi tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, mendorong semangat kerja bawahan, menegakkan disiplin, pengawasan, dan lain-lain.

Pemimpin yang melakukan tindakan dengan cara lugas, keras, yang penting tugas selesai dengan baik, dan yang bersalah langsung dihukum, cenderung bergaya otoriter. Sebaliknya, jika dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin menggunakan cara halus, simpatik, interaksi timbal balik, menghargai pendapat, dan lain-lain, gaya kepemimpinannya disebut demokratis.

Pandangan klasik menganggap sikap pegawai itu pasif dalam arti enggan bekerja, malas, takut memikul tanggung jawab, bekerja berdasarkan perintah. Sebaliknya, pandangan modern menganggap bahwa pegawai itu manusia yang memiliki perasaan, emosi, kehendak aktif, dan tanggung jawab. Pandangan klasik menimbulkan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan pandangan modern menimbulkan gaya kepemimpinan demokratis.

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif,

karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni ada yang lebih menekankan pada tugas, ada yang lebih mementingkan pada hubungan, ada yang mementingkan kedua-duanya, ada yang mengabaikan kedua-duanya.

Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Gaya ini sangat sensitif dengan perasaan bawahannya. Jadi pada prinsipnya yang dipakai pada gaya kepemimpinan yang ini bukan otak tapi rasa yang ada dalam hati. Pemimpin berusaha keras tidak menyakiti bawahannya. Penjabaran perilaku pemimpin terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a) *High-high* berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
- b) *High task-low relation*, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
- c) *Low task-high relation*, pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas. Teori ini disebut dengan *Konsiderasi* yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti: membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan
- d) *Low task-low relation*, orientasi tugas lemah, hubungan dengan bawahan juga lemah.

Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan didasarkan pada suatu pemikiran bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Pendekatan perilaku yang melahirkan beberapa teori gaya kepemimpinan, penelitiannya telah dilakukan oleh Studi kepemimpinan Universitas Iowa, Studi kepemimpinan Universitas Ohio, Studi kepemimpinan Universitas Michigan.

Studi Iowa. Studi ini meneliti kesukaan terhadap 3 macam gaya kepemimpinan, yaitu gaya otoriter, gaya demokratis dan gaya *laizes faire*. Hasil penelitian mengatakan bahwa kebanyakan suka gaya kepemimpinan demokratis. Dengan gaya kepemimpinan demokratis kesempatan berperan aktif sangat terbuka sehingga menimbulkan kepuasan bagi semua pihak dan dalam organisasi yang dipimpin dengan gaya ini dilakukan baik oleh pemimpin dan bawahan secara seimbang. Organisasi yang dipimpin gaya otokratis, peranan aktif hanya dilakukan satu pihak saja yaitu pimpinan. Sedangkan liberal peran aktif hanya dilakukan oleh bawahan saja. Gaya otokratis dan liberal akan menimbulkan ketidakpuasan atau tidak seimbang.

Studi Ohio. Studi ini berusaha mengembangkan angket deskripsi perilaku kepemimpinan. Peneliti merumuskan bahwa kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seseorang yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu, yang terdiri dari dua dimensi, yaitu struktur pembuatan inisiatif dan perhatian. Struktur pembuatan inisiatif menunjukkan pada pencapaian tugas. Perhatian menunjukkan perilaku pemimpin pada hubungan dengan bawahannya.

Studi Michigan. Penelitian ini mengidentifikasi dua konsep gaya kepemimpinan, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja dan menganggap setiap pekerja penting. Pemimpin yang berorientasi pada produksi menekankan pentingnya produksi dan aspek teknik-teknik kerja.

Beberapa pandangan para ahli, antara lain James Owen (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari. Hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dapat perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel. Robert F. Bales (Stiner, 1986) mengemukakan hasil penelitian, bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan terbagi, seumpama satu orang menjalankan fungsi dan anggota lainnya melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

a) Konsiderasi dan struktur inusiasi

Perilaku seseorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri-ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu, terdapat kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas orientasi.

b) Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang Berorientasi kepada bawahannya ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamakan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada polisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahannya. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap seseorang pemimpin dapat di ukur melalui dua dimensi yaitu Perhatiannya terhadap hasil atau tugas dan terhadap bawahan atau hubungan kerja. JAF.Stoner, 1978:442-443) mengungkapkan bahwa kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Selain itu, pada teori ini seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan dan terhadap hasil yang tinggi juga.

Bagaimana seorang pemimpin berperilaku dan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Sebagai contoh, pimpinan yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus di nomor duakan dari pada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula seorang bawahan perlu dipertimbangkan sebelum pimpinan memilih gaya yang cocok.

c) Pendekatan Kontingensi

Pendekatan ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu yang terbaik), artinya mengurus suatu organisasi dapat dilakukan dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Pada kenyataannya, setiap organisasi memiliki ciri khusus, bahkan organisasi sejenis pun akan menghadapi masalah, lingkungan, watak, dan perilaku berbeda. Oleh karena itu, tidak semua organisasi dapat di pimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi.

Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Fromont E. Kast mengatakan bahwa organisasi adalah system yang terdiri atas subsistem dengan batas lingkungan suprasistem. Pandangan kontingensi menunjukkan pendekatan dalam organisasi adanya hubungan dalam subsistem yang berdiri atas subsistem ataupun organisasi dengan lingkungannya. Kontingensi berpandangan bahwa asas organisasi bersifat universal. Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi adalah unik dan setiap situasi harus di hadapi dengan gaya kepemimpinan tersendiri.

Apabila dirumuskan secara formal, pendekatan kontingensi adalah merupakan suatu upaya untuk menentukan melalui kegiatan riset, praktik, dan teknik manajerial mana yang paling cocok dan tepat dalam situasi tertentu. Maka menurut pendekatan kontingensi, situasi-situasi yang berbeda mengharuskan adanya reaksi manajerial yang berbeda pula.

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan.

Ada enam macam pendekatan kontingensi, diantaranya:

1. Model kepemimpinan kontingensi dari Friedler

Model kepemimpinan Friedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya.

Disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya.

Menurut Friedler, ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor itu adalah:

- 1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- 2) Struktur tugas.
- 3) Kekuatan posisi Penjelasan:
 - a. Menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemampuan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.
 - b. Menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.
 - c. Menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.

2. Model tiga dimensi kepemimpinan dari William J. Reddin

Model ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan yaitu:

- a) Gaya dasar (pemisah, pengabdikan, penghubung, terpadu).
- b) Gaya efektif dalam satu kesatuan (birokrat, bijaksana, pengembang, eksekutif).
- c) Gaya tidak efektif (pelan, otokrat, penganjur, kompromis).

3. Model Kontinum Kepemimpinan (Tannenbaum dan Schmidt)

Kedua ahli tersebut berpendapat bahwa ada tiga perangkat faktor yang harus dipertimbangkan oleh pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan dilakukan. Tiga faktor itu adalah kekuatan pemimpin, kekuatan bawahan dan kekuatan situasi. Kekuatan situasi dapat

mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain suasana organisasi, kelompok kerja khusus, sifat dari tugas kelompok kerja, tekanan waktu, dan lain-lain faktor lingkungan.

4. Model Kontingensi Lima Faktor (Farris)

Kelima faktor ini akan mempengaruhi hubungan antara perilaku pimpinan dan pembaharuan kelompok sebagai ukuran prestasi. Disamping adanya 5 faktor yang mempengaruhi ketepatan perilaku pimpinan, Farris mengemukakan adanya 4 dimensi perilaku pimpinan yang merupakan petunjuk dari banyaknya pengaruh yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan dalam menghadapi masalah yaitu :

- a) Kerjasama
- b) Penguasaan
- c) Pelimpahan
- d) Pelepasan

5. Model kepemimpinan Situasional (Paul Hersey & Kenneth H.Blanchard)

Bahwa berdasarkan pendekatan situasional tiada satu jalan terbaik untuk mempengaruhi orang atau tiada satu jalan terbaik untuk memimpin. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku, tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara :

- a) Sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan.
- b) Sejumlah pendukung emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan.
- c) Tingkat kesiap siagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran).

6. Model kontinum kepemimpinan dari Vroom dan Yetton

Ada dua macam kondisi utama yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan, yakni:

- a) Tingkat keefektifan teknis diantara para bawahan.
- b) Tingkat motivasi serta dukungan para bawahan.

Pada bagian ujung dari spectrum (parameter pendekatan kontingensi) teori X dan teori Y hanya memanfaatkan dua macam faktor :

- 1) Pekerjaan
- 2) Sifat manusia sebagai parameter organisasi Raymond A. Katzell dalam sebuah makalahnya yang berjudul “Contrasting System Work Organization”, mengemukakan adanya lima macam parameter situasional :
- 3) Besar kecilnya organisasi yang bersangkutan
- 4) Tingkat interaksi dan interdependansi para anggota organisasic. Kepribadian para anggota organisasi
- 5) Tingkat kongruensi atau disparitas antara tujuan organisasi dan tujuan para karyawan organisasi yang bersangkutan
- 6) Siapa saja dalam organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan dan motivasi yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan-tindakan guna mencapai sasaran organisasi tersebut.

d) Pendekatan Terpadu

Administrasi dikenal bermacam – macam teori yang berhubungan dengan daya, motivasi, kepemimpinan, perilaku, kepribadian, control, pengembangan organisasi, perubahan organisasi dan lain – lain. Kebanyakan teori teori tersebut hanya diuraikan sebagai konsep – konsep yang berdiri sendiri, sebagai konsep yang tidak ada hubungannya satu sama lain.

Harsey and Blanchard berusaha memadukan berbagai teori itu kedalam pendekatan kepemimpinan situasional untuk maksud lebih menunjukkan persamaan dari pada perbedaan di antara teori – teori tersebut.

Beberapa teori yang dipadukan tersebut antara lain :

- 1) Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow mengikuti teori kebutuhan jamak, yaitu perilaku seseorang ditentukan oleh adanya keinginan untuk dapat terpenuhinya kebutuhan yang berjumlah lebih dari satu macam. Kebutuhan yang lebih dari satu macam ini berjenjang artinya apabila kebutuhan jenjang pertama yang ada pada tingkat awal mengutamakan terpenuhi maka kebutuhan jenjang jenjang kedua akan muncul mengutamakan, demikian seterusnya.

Kebutuhan manusia tersusun dalam jenjang. Macam jenjang dan kebutuhan manusia ada 5 macam:

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisik).
- b. *Safety needs* (kebutuhan keselamatan / keamanan).
- c. *Affection needs, love needs, social needs, belonging needs* (kebutuhan berkelompok).
- d. *Esteem needs, egoistic needs* (kebutuhan penghormatan).
- e. *Self actualization needs, self fulfillment needs* (kebutuhan pemuasan diri).

Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan adalah berupa kebutuhan fisik menandakan bawahan masih pada tingkat kematangan

rendah (M1), maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan *telling* (G1).

Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan adalah berupa kebutuhan keselamatan dan keamanan menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan rendah ke madya (M2), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan yaitu gaya kepemimpinan *telling* (G1) atau *selling* (G2).

Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan berupa kebutuhan berkelompok menandakan para bawahan berada pada tingkat kematangan madya (antara M2 dan M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan *selling* (G2) atau *participating* (G3).

Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan adalah kebutuhan penghormatan menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan madya ke tinggi (M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan *participating* (G3) atau *delegating* (G4).

Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan adalah berupa kebutuhan pemuasan diri menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan tinggi (M4), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk digunakan adalah gaya kepemimpinan *delegating* (G4).

- 2) Perpaduan antara teori motivasi dua factor, tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Konsep dasar dari teori motivasi dua faktor yang diajukan oleh Frederick Herzberg adalah dalam setiap pelaksanaan pekerjaan akan mendapatkan dua factor penting yang mempengaruhi pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik atau tidak. Adapun dua faktor tersebut yaitu factor syarat kerja dan factor pendorong yang termasuk factor syarat kerja adalah kehidupan pribadi, kondisi kerja, gaji, keamanan kerja,

hubungan antar pribadi dengan bawahan, hubungan antar pribadi dengan sesama status, kebijaksanaan dan administrasi instansi. Sedang yang termasuk factor pendorong adalah tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, pengakuan, prestasi. Perpaduan antara teori motivasi dua factor, teori kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

- a. Apabila kebutuhan bawahan masih berupa syarat kerja menandakan bahwa para bawahan masih berada pada tingkat kematangan rendah (M1) sampai dengan tingkat madya (M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan *telling* (G1), *selling* (G2) dan *participating* (G3).
 - b. Apabila kebutuhan bawahan sudah sampai pada cukup diberikan pendorongan menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan madya (M3) sampai dengan tingkat kematangan tinggi (M4), maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan *participating* (G3) dan *delegating* (G4).
- 3) Perpaduan antara teori 4 sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- Rensis Likert membagi gaya kepemimpinan menjadi 4 sistem, yaitu :
- a. System 1 = *Exploritative Authoritative* (Otokratis Pemerasan).
 - b. System 2 = *Benevolent Authoritative* (Otokratis Bijak).
 - c. System 3 = *Consultative Leadership* (Kepemimpinan Konsultasi).
 - d. System 4 = *Participative Group Leadership* (Kepemimpinan Peran serta Kelompok).
- 4) Perpaduan antara teori 4 sistem manajemen, teori kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

- a. System 1 merupakan gaya kepemimpinan yang sama dengan gaya Telling (G1) yang tepat untuk memimpin bawahan yang berada pada tingkat kematangan rendah (M1).
 - b. System 2 merupakan gaya kepemimpinan yang sama dengan gaya telling (G1) dan gaya selling (G2) yang tepat untuk memimpin bawahan yang berada pada tingkat kematangan antara rendah (M1) dengan madya (M2)
 - c. System 3 merupakan gaya kepemimpinan yang sama dengan gaya selling (G2) yang tepat untuk memimpin bawahan yang berada pada tingkat kematangan rendah ke madya (M2).
 - d. System 4 merupakan gaya kepemimpinan yang sama dengan gaya participating (G3) yang tepat untuk memimpin bawahan yang berada pada tingkat kematangan tinggi (M3).
- 4) Perpaduan antara teori x dan y, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Henry P. Knowles dan Borjoe O. Saxberg berpendapat bahwa ada dua kelompok sifat orang, yaitu kelompok yang bersifat baik dan kelompok yang bersifat buruk. Sehubungan dengan adanya orang yang bersifat buruk diciptakan teori x, dan sehubungan dengan adanya orang yang bersifat baik maka diciptakan pula teori.

- 5) Perpaduan antara teori pola perilaku A dan pola perilaku B, teori x dan teori y, teori tingkat kematangan bawahan , dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Teori pola perilaku A dan pola perilaku B diajukan oleh Chris Argyris. Pola perilaku A untuk menunjukkan pemimpin yang tidak mengakui perasaan, tidak terbuka, menolak percobaan, dan tidak senang menolong orang lain. Pemimpin yang memiliki pola perilaku A cenderung untuk melakukan pengawasan ketat dan perhatian pada

struktur tinggi. Pola perilaku B untuk menunjukkan pemimpin yang mengakui perasaan, terbuka, mau melakukan percobaan, dan bersedia menolong orang lain. Pemimpin yang memiliki pola perilaku B cenderung lebih banyak melakukan pendukungan dan lebih banyak memberikan kemudahan.

- 6) Perpaduan antara teori 4 anggapan tentang orang, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Edgar H. Schein berpendapat adanya empat anggapan tentang orang serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan. Empat anggapan tentang orang terdiri dari:

- a. Rational economic man
- b. Social man
- c. Self actualizing man
- d. Complex man

- 7) Perpaduan antara teori *Ego State* (keadaan diri), teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Teori *Ego State* dikemukakan oleh Eric Berne. Dalam diri orang terdapat tiga pola perilaku, yaitu pola perilaku parent (orang tua), pola perilaku dewasa dan pola perilaku anak. Keadaan diri orang tua adalah hasil pesan yang diterima orang tua dari orang tua mereka. Orang yang berperilaku keadaan diri orang tua secara mental mengulang kembali pesan – pesan yang diperoleh selama masa anak – anak. Ada dua macam orang tua yaitu orang tua pengasuh dan orang tua kritis. Orang tua pengasuh adalah keadaan diri orang yang mau mengerti orang lain, sedangkan orang tua kritis adalah orang yang selalu mencela orang lain.

- 8) Perpaduan antara teori *Life Position*, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Teori *Life Position* dikembangkan oleh Thomas Harris. Sikap hidup merupakan kombinasi dari anggapan tentang diri sendiri dengan orang lain. Sikap hidup dihayati sepanjang hidup dengan jalan penguatan kepada, dan tanggapa terhadap, kebutuhan yang tegas. Anggapan diri sendiri dengan orang lain dinamakan dengan sebutan *okeyness*.

- 9) Perpaduan antara teori sistem kontrol, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Atas dasar pekerjaan bawahan, Hersey dan Blanchard membedakan adanya tiga macam sistem kontrol yang dinamakan kontrol Tipe I, Tipe II, dan Tipe III.

- a. Tipe I merupakan sistem kontrol yang paling tersusun dan paling sederhana. Apabila seorang pemimpin membawahkan tiga orang bawahan, maka dalam Tipe I ini pemimpin mengontrol tiga orang bawahan masing-masing melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi merupakan rangkaian kerja seri yaitu penyelesaian pekerjaan dilakukan secara berturut-turut dari petugas yang satu ke petugas yang berikutnya hingga pekerjaan selesai.
- b. Tipe II merupakan sistem kontrol terhadap bawahan yang pekerjaannya telah diperluas. Apabila seorang pemimpin membawahkan tiga orang bawahan, maka dalam Tipe II ini pemimpin mengontrol tiga orang bawahan yang masing-masing melakukan pekerjaan yang telah diperluas tetapi sama dan masing-masing bawahan itu mengetahui hasil pekerjaannya.
- c. Tipe III merupakan sistem kontrol terhadap bawahan yang pekerjaannya telah diperluas tetapi sama ditambah wewenang membuat keputusan, dan masing-masing mengetahui hasil pekerjaannya.

10) Perpaduan antara teori dasar daya, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Perpaduan antara ketiga teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Para bawahan yang tingkat kematangannya masih rendah (M1) dengan ciri tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya *telling* (G1), dan penerapan gaya ini akan lebih berhasil apabila disertai dengan penerapan daya memaksa.
- b. Para bawahan yang tingkat kematangannya mulai bergerak dari rendah ke madya (M2) dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya *telling* (G1) dan gaya *selling* (G2), dan penerapan kedua macam ini akan lebih berhasil apabila disertai penerapan daya hubungan.
- c. Para bawahan yang tingkat kematangannya pada tingkat rendah ke madya (M2) dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin dan bersedia mencoba perilaku baru maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya *selling* (G2), dan penerapan gaya ini akan lebih berhasil apabila disertai dengan daya menghargai.
- d. Para bawahan yang berada pada kedua tingkat madya (M2 dan M3) maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya *selling* (G2) dan gaya *participating* (G3), dan gaya ini akan lebih membawa hasil apabila disertai dengan penerapan daya sah.
- e. Para bawahan dengan tingkat kematangan pada tingkat madya ke tinggi (M3) dengan ciri mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap, maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya *participating* (G3), dan ini akan lebih berhasil apabila disertai penerapan daya kharisma.

- f. Para bawahan yang berada pada tingkat kematangan di antara M3 dan M4 akan dapat dipimpin dengan baik apabila gaya yang diterapkan adalah gaya *participating* dan gaya *delegating* (G4), dan gaya ini akan lebih membawa hasil apabila disertai dengan penerapan daya informasi.
 - g. Para bawahan dengan tingkat kematangan tinggi (M4) dengan cirri mampu dan mau atau yakin maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya *delegating* (G4), dan ini akan lebih berhasil apabila disertai penerapan daya ahli.
- 11) Perpaduan antara teori *parent effectiveness* training, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- Dalam kerjasama antara pimpinan dan bawahan, Thomas Gordon berpendapat bahwa dapat terjadi perilaku bawahan dapat diterima oleh pemimpin dan perilaku bawahan tidak dapat diterima oleh pemimpin. Selanjutnya Thomas Gordon berpendapat ada 4 potensi pemilik masalah, yaitu:
- a. Pemimpin memiliki masalah, artinya perilaku bawahan merupakan masalah bagi pemimpin tetapi tidak merupakan masalah bagi bawahan.
 - b. Pemimpin dan bawahan sama – sama memiliki masalah, artinya perilaku bawahan merupakan masalah bagi pemimpin maupun bawahan.
 - c. Bawahan memiliki masalah, artinya perilaku bawahan merupakan masalah bagi bawahan tetapi bukan merupakan masalah bagi pemimpin.
 - d. Pemimpin dan bawahan sama – sama tidak memiliki masalah, artinya perilaku bawahan tidak merupakan masalah bagi pemimpin maupun bawahan.

- 12) Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Larry E. Greiner berpendapat bahwa pertumbuhan organisasi bergerak melalui lima tahap pertumbuhan organisasi, yaitu pertumbuhan tahap pertama dinamakan *creativity* (daya cipta). Tahap pertama ini dikuasai oleh pendiri organisasi, dan perhatian ditunjukkan pada penciptaan hasil dan pasar. pendiri biasanya berorientasi secara teknik atau pengusaha, dan meremehkan kegiatan manajemen, energy fisik dan mental mereka sepenuhnya dihisap dalam membuat dan menjual hasil baru. Tetapi sebagai organisasi yang tumbuh, masalah-masalah manajemen timbul yang tidak dapat diurus melalui komunikasi informal dan pengabdian. Jadi pendiri mendapatkan beban mereka sendiri dengan tidak menginginkan tanggung jawab manajemen, dan konflik antara pemimpin-pemimpin yang merusak tumbuh lebih kuat. Maka pada saat seperti ini timbullah krisis kepemimpinan dan masa revolusi pertama mulai. Dalam keadaan demikian maka perlu pemimpin kuat yang dapat diterima oleh pendiri dan mampu mengendalikan organisasi bersama-sama. Pertumbuhan tahap kedua dinamakan pertumbuhan melalui *direction* (pengarahan).

- 13) Perpaduan antara teori proses perubahan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Atas dasar pengamatan terhadap perubahan-perubahan dalam organisasi, Kurt Lewin berpendapat ada tiga tahap proses perubahan perilaku individu atau kelompok di dalam organisasi, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*.

Unfreezing adalah merubah atau membongkar adat-istiadat, kebiasaan, dan tradisi lama agar supaya mereka siap untuk menerima alternative-alternatif baru. “Unfreezing” mungkin timbul apabila

kekuatan-kekuatan yang mendorong ditingkatkan atau kekuatan-kekuatan yang menahan dan melawan perubahan dikurangi.

Proses *changing* sebagian terbesar mungkin timbul oleh adanya salah satu dari dua mekanisme yaitu *identification* dan *internalization*. *Identification* timbul apabila satu model atau lebih ditetapkan dalam lingkungan, model-model yang individu dapat belajar pola perilaku baru dengan mengenalinya dan menyukainya.

Internalization timbul apabila individu ditempatkan dalam situasi perilaku baru itu dituntut dari mereka jika mereka berhasil dalam melakukan dalam situasi itu.

Refreezing merupakan proses perilaku yang baru diperoleh telah berintegrasi sebagai pola perilaku bagi kepribadian individu.

- 14) Perpaduan antara teori siklus perubahan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

R.J.House berpendapat ada empat tingkat perubahan, yaitu perubahan pengetahuan, perubahan sikap, perubahan perilaku individu, dan perubahan prestasi kelompok atau organisasi. Perubahan pengetahuan merupakan tingkat perubahan yang paling mudah, perubahan pengetahuan dapat terjadi karena hasil membaca pustaka atau mendengar sesuatu yang baru dari orang lain. Perubahan sikap memerlukan waktu yang lebih lama. Merubah perilaku individu lebih sukar daripada merubah sikap individu. Perubahan perilaku individu memerlukan waktu yang lebih panjang. Diantara empat tingkat perubahan tersebut yang tersulit dan terlama adalah perubahan prestasi kelompok atau organisasi.

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa tingkat-tingkat perubahan menjadi sangat berarti apabila diamati dari dua siklus perubahan yang masing-masing sikap perubahan yang masing-masing sikap perubahan

meliputi empat tingkat perubahan diatas. Dua macam tingkay perubahan itu adalah siklus perubahan peran serta dan siklus perubahan pengarahan.

Yang dimaksud dengan siklus perubahan peran serta adalah perubahan yang dimulai dari daya pribadi untuk merubah pengetahuan dirinya, sikapnya, perilakunya, sampai dengan perubahan perilaku kelompok.

Yang dimaksud dengan siklus perubahan pengarahan adalah perubahan yang dimulai dari daya luar seperti kekuasaan yang tinggi, masyarakat, peraturan perundangan, atau berbagai lingkungan lainnya.

- 15) Perpaduan antara teori modifikasi perilaku, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

Lloyd Homme mengemukakan konsep perjanjian kontingensi pemimpin dan bawahan yang digambarkan sebagai gerakan bertingkat yang dihubungkan dengan modifikasi perilaku dari kontrol pemimpin ke kontrol sepihak oleh bawahan. Perkembangan tingkat kontrol ini digambar pada jaringan dengan tangga yang semula naik dari kanan sampai kepuncak kemudian menurun ke kiri.

- 16) Perpaduan antara teori *Force Field Analysis*, teori tingkat kematangan bawahan, dengan kepemimpinan situasional

Force Field Analysis merupakan teknik yang dikembangkan oleh Kurt Lewin untuk mendiagnosa situasi. Dia berpendapat bahwa dalam setiap situasi terdapat adanya dua macam kekuatan, yaitu kekuatan pendorong dan kekuatan penahan yang mempengaruhi setiap perubahan yang mungkin terjadi. Kekuatan pendorong misalnya tekanan pengawas, pemberian perangsang dan persaingan. Kekuatan penahan misalnya apatis, petentangan, pemeliharaan yang buruk. Kekuatan pendorong dilakukan dengan tujuan untuk mengimbangi kekuatan penahan yang tidak dikehendaki, sebaliknya kekuatan penahan dilakukan dengan tujuan

untuk mengimbangi kekuatan pendorong yang berlebihann sehingga melampaui kebutuhan. Keseimbangan akan dicapai apabila jumlah kekuatan pendorong sama dengan kekuatan penahan.

e) Pendekatan Menurut Pengaruh Kewibawaan (*Power Influence Approach*)

Menurut pendekatan ini keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut. Pendekatan ini menekan proses sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian French dan Reven dalam Wahjosumidjo (2010: 20) terdapat pengelompokan sumber darimana kewibawaan tersebut berasal, yaitu:

- a. Reward power: bawahan mengerjakan suatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- b. Coersive Power: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pimpinan.
- c. Legitimate Power: bawahan melakukan sesuatu karena pimpinan memiliki kekuasaan untuk memerintah bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menurut atau mematuhi.
- d. Expert Power: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pimpinan memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
- e. Referent Power: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pimpinan atau membutuhkan untuk menerima restu pimpinan dan mau berperilaku pula sepertipimpinan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah, kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan,

bahkan menggerakkan memberdaya segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. Legitimate dan coercive power memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dan memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan.

f) Pendekatan Kekuasaan (Power Approach)

Dalam pengertiannya, kekuasaan adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu (a quality inherent in an interaction between two or more individuals). Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan.

Orang-orang yang berada pada puncak pimpinan suatu organisasi seperti manajer, direktur, kepala dan sebagainya, memiliki kekuasaan power) dalam konteks mempengaruhi perilaku orang-orang yang secara struktural organisator berada di bawahnya. Sebagian pimpinan menggunakan kekuasaan dengan efektif, sehingga mampu menumbuhkan motivasi bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan lebih.

C. Persamaan Klasifikasi Formal dan Informal

- 1) Keduanya harus memiliki kemampuan untuk memimpin
- 2) Harus mampu mengurus anggota yang dipimpinnya
- 3) Harus mementingkan kepentingan kelompok yang dipimpin daripada kepentingan pribadi

BAB IV

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. Konsep Dasar Gaya Kepemimpinan

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "Style" yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner (1996: 165), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (leadership style) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu: (1) Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Gaya kepemimpinan (Leadership Style), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2004:49), adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Ermaya (1999: 10), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu.

Gaya pemimpin menurut Hersey & Blanchard (1982:1152), adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin itu.

Dari pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

B. Gaya Kepemimpinan Autokrasi

Dalam hal gaya kepemimpinan, kepemimpinan otokrasi adalah salah satu contoh kepemimpinan yang paling sering diterapkan oleh para pemimpin di dunia ini. Sejarah manusia penuh dengan contoh-contoh kepemimpinan otokrasi, tetapi mereka juga masih relevan dan ada di dunia modern saat ini.

Kepemimpinan otokrasi, atau otoriter, telah digunakan di berbagai suku dan kekaisaran sepanjang waktu dan di berbagai belahan dunia. Kata otokrasi ini memiliki akar kata dari bahasa Yunani, dimana kata tersebut mencerminkan kekuatan dari sebuah kemandirian. (Auto – Cratic) Kata auto berarti mandiri dan cratic berarti aturan. Untuk memimpin secara otokrasi, orang Yunani berpikir seseorang harus memimpin dengan rasa percaya diri. Orang Yunani menggunakan istilah otokrat untuk merujuk pada kaisar, terlepas dari apakah orang tersebut memegang kekuasaan tersebut atau tidak.

Contoh-contoh historis dari para pemimpin otokrasi dapat dijadikan sebagai objek untuk memahami jenis kepemimpinan otokrasi. Di Kekaisaran Romawi, para kaisar dianggap sebagai pemimpin otokrasi; mereka memegang kekuasaan, mengendalikan sistem dan membuat keputusan tanpa perlu berkonsultasi dengan publik atau masyarakat. Meskipun demikian, penting untuk dicatat, para pemimpin tidak memerintah tanpa mempertimbangkan kesejahteraan rakyatnya.

Di Yunani Kuno, para pemimpin otokrasi berusaha membuat masa atau masyarakat senang. Salah satu contohnya adalah seorang penguasa bernama Pisistratus yang menggunakan taktik mengambil tanah dari orang kaya dan menyediakannya untuk para petani. Sementara kepemimpinan otokrasi secara historis berarti kekuatan terkonsentrasi, pemimpin otokrasi masih membutuhkan struktur kekuasaan di sekitarnya untuk beroperasi. Oleh sebab itu, tidak heran para pemimpin suku menggunakan kepemimpinan otokrasi, karena hal itu membantu memastikan keberhasilan suku terhadap suku-suku lain yang bersaing.

Gaya kepemimpinan otokrasi untuk pertama kalinya diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang cukup jelas adalah selama tahun 1930-an, ketika sekelompok peneliti menerbitkan studi besar pertama mereka mengenai gaya kepemimpinan. Kurt Lewin, R. Lippit, dan R. K. White menerbitkan esai tentang “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates” (Pola perilaku agresif dalam eksperimen menciptakan iklim sosial) dalam *Journal of Psychology* pada tahun 1939 yang menguraikan berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda, diantaranya gaya otokrasi atau otoriter.

Menurut Kurt Lewin, R. Lippit, dan R. K. White, seorang pemimpin otokrasi akan membuat keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain. Selain itu, menurut penelitian mereka, gaya kepemimpinan otoriter akan menciptakan ketidakpuasan dalam kelompok. Tidak diragukan lagi, gerakan demokrasi abad ke-18 dan 19 menyebabkan peningkatan partisipasi orang dalam pengambilan keputusan politik dalam kehidupan sehari-hari.

Hal ini mengakibatkan kepemimpinan otokrasi dipandang lebih negatif dan menerima kritik dalam hal menjauhkan orang atau bawahan dari kekuasaan. Meskipun demikian, gerakan demokrasi tersebut tidak menghilangkan warna kepemimpinan otokrasi dari dunia politik, militer, olahraga, atau bisnis, bahkan hingga di dunia modern saat ini.

Istilah otokrasi berasal dari bahasa Yunani. Istilah otokratis berasal dari dua kata yaitu: *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri atau diri pribadi, *kratos* adalah kekuasaan atau kekuatan. Otokrasi adalah suatu bentuk pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu orang. Jadi otokratis berarti berkuasa sendiri secara mutlak (*centre of authority*). Kepemimpinan otokratis merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter.

Gaya kepemimpinan otokratis ini bisa dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif (pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh). Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang.

Penafsirannya sebagai pemimpin adalah untuk menunjukkan dan memberi perintah. Dalam tipe ini, pemimpin bertindak diktator pada bawahannya. Cenderung melakukan pemaksaan dalam menggerakkan kelompoknya. Di sini kewajiban dari bawahan adalah untuk mengikuti dan menjalankan perintah. Tak boleh ada saran dan bantahan dari bawahan. Mereka diharuskan patuh dan setia secara mutlak kepada pemimpinnya. Kendali penuh ada pada pemimpin (bersifat satu arah).

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Otokratik Menurut Sudarwan Danim (2004) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Mifta Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Kepemimpinan otokrasi sering digunakan dalam tiga situasi konteks modern berikut ini:

- a) Gaya kepemimpinan otokrasi cocok dengan situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat alias segera. Dalam konteks modern, memajukan bisnis yang telah terpuruk perlu gaya kepemimpinan ini agar perusahaan dapat tetap bertahan.
- b) Gaya kepemimpinan otokrasi cocok dengan situasi ketika ketidakmampuan untuk membuat keputusan atau menerapkan proses prosedur yang jelas dapat menciptakan lebih banyak masalah dan bahkan membuat orang dalam bahaya. Contoh paling jelas dari hal ini adalah militer, polisi dan dinas

pemadam kebakaran, tindakan dalam proses perawatan kesehatan atau manufaktur.

- c) Gaya kepemimpinan dapat digunakan dalam situasi di mana kelompok itu penuh dengan orang-orang yang tidak berpengalaman dan atau tingkat motivasi kelompok itu sangat buruk. Misalnya, jika sebuah bisnis mempekerjakan banyak staf yang tidak berpengalaman, model otokrasi dapat membantu memulai proses dengan cepat dan memastikan staf dipandu melalui proses tersebut.

Tapi, dari beberapa situasi di atas yang mengedepankan gaya otokrasi yang cenderung mampu memperlihatkan kehebatannya, tapi gaya ini juga mengalami kemunduran dan bahkan sebuah kegagalan dari para pemimpin tertentu dalam catatan sejarah. Misalnya, Mantan Presiden Amerika Serikat, Richard Nixon yang sering disebut-sebut sebagai contoh pemimpin otokrasi.

Kegagalan dalam implementasi gaya otokrasi ini diperlihatkan oleh Majalah New York Times dan The Pentagon Papers serta Watergate di The Washington Post melalui pemaparan mereka yang menyebabkan pengunduran diri Richard Nixon.

Tipe kepemimpinan autokrasi, yaitu pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Pemimpin autokrasi adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ' ataupun menghukum. Pemimpin yang autokrasi menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat agar segala sesuatunya dapat diselesaikan.

Berikut adalah ciri-ciri pemimpin yang autokrasi di antaranya:

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b) Mengindentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c) Menganggap bawahan hanya sebagai alat;
- d) Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat;

- e) Bergantung pada kekuasaan formalnya;
- f) Menggunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Gaya kepemimpinan autokrasi memiliki kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin, tak ada bantahan dari bawahan,
- b) Tujuan lebih mudah dicapai, karena hanya mengadopsi kepentingan satu orang,
- c) Pemimpin yang bersifat otoriter pasti bersifat tegas, sehingga apabila terjadi kesalahan dari bawahan maka pemimpin tak segan untuk menegur,
- d) Mudah dilakukan pengawasan,
- e) Dengan alasan yang sama, tidak pernah terjadi konflik kepentingan dalam organisasi.

Selain terdapat kelebihan gaya kepemimpinan autokrasi juga memiliki kekurangan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Suasana kaku, mencekam dan menakutkan karena sifat keras dari pemimpin
- b) Menimbulkan permusuhan, keluhan dan rawan terjadi perpindahan karena bawahan tidak merasa nyaman
- c) Bawahan akan merasa tertekan karena apabila terjadi perbedaan pendapat, pemimpin akan menganggapnya sebagai pembangkangan dan kelicikan
- d) Kreativitas dari bawahan sangatlah minim karena tidak diberikan kesempatan mengajukan pendapat.
- e) Mudahnya melahirkan kubu oposisi karena dominasi pemimpin yang berlebihan
- f) Disiplin yang terjadi seakan-akan karena ketakutan dan hukuman bahkan pemecatan dari atasan

- g) Pengawasan dari pemimpin hanya bersifat mengontrol, apakah perintah yang diberikan sudah dijalankan dengan baik oleh anggotanya
- h) Anggota organisasi tidak bisa berinovasi, minim kreasi.
- i) Anggota organisasi tidak bisa menyampaikan pendapatnya dan tidak memiliki posisi tawar dalam pengambilan keputusan.
- j) Pemimpin terlalu berkuasa, sehingga biasanya sering terjadi abuse of power.

Beriku contoh para pemimpin otokrasi terkenal diantaranya yaitu:

a) The New York Times, Howell Raines.

Contoh organisasi lainnya adalah The New York Times di bawah Editor Eksekutif, Howell Raines. Howell Raines bekerja dalam posisinya sebagai Editor Eksekutif sejak 2001 dan 2003, dengan gaya kepemimpinannya digambarkan sebagai otokrasi.

Dalam cara yang agak terkenal, kepemimpinan Howell Raines paling baik ditampilkan melalui kebijakan “flooding the zone“, yang berarti sumber daya kertas digunakan hanya pada cerita yang dianggap penting untuk diliput. Meskipun demikian, kepemimpinannya sangat efektif dalam industri yang sangat menuntut persaingan yang ketat, dimana keahlian dapat memainkan peran besar dalam kesuksesan.

Selama kepemimpinan Howell Raines, The New York Times memenangkan tujuh Pulitzer Prices yang memecahkan rekor dalam satu tahun. Di sisi lain, moral staf diturunkan. Hal ini terlihat ketika tulisan atau cerita jurnalis dihilangkan melalui keputusan sepihak Howell Raines.

Howell Raines mencontohkan praktik yang digariskan Douglas McGregor dalam Theory X bahwa karyawan menjadi “malas” dan “lesu”. Akhirnya, gaya kepemimpinan otokrasi Howell Raines hanya bertahan selama 21 bulan, setelah itu ia dipecat.

b) Vince Lombardi

Seperti yang disebutkan di bagian pertama, kepemimpinan otokrasi adalah gaya yang sering dikaitkan dengan dunia olahraga. Tidak heran jika kemudian menemukan sejumlah contoh dari pelatih olahraga yang menggunakan gaya otokrasi untuk mencapai puncak kejayaan.

Pelatih sepak bola Amerika Serikat, Vince Lombardi adalah contoh bagus dari pelatih yang menggunakan gaya kepemimpinan otokrasi. Vince Lombardi bertujuan untuk kesempurnaan dan mengejar keunggulan serta dan meningkatkan nilai-nilai kepemimpinan otokrasi disiplin, rasa hormat dan kemajuan organisasi di sepanjang kariernya.

Vince Lombardi adalah seorang pelatih yang tahu, kapan waktu dibutuhkannya disiplin untuk memenangkan Liga Sepak Bola Nasional (NFL). Dia ingin menerapkan aturan ketat dalam tim untuk mengikuti apa yang dia katakan kepada mereka sehingga kemenangan akan ada dalam genggamannya. Bahkan, dedikasinya terhadap keahlian dan disiplin membuatnya memenangkan enam Kejuaraan NFL dan dua Super Bowl.

c) Martha Stewart

Contoh yang lebih fresh dan khususnya dalam hal dunia bisnis adalah Martha Stewart. Dia adalah seorang pengusaha wanita yang benar-benar membangun kesuksesan dan kerajaan bisnisnya. Ia pernah gagal pada satu titik, namun penuh perhatian pada hal-hal yang detail.

Martha Stewart disuruh memeriksa karyawannya dengan kaca pembesar dan memastikan semuanya dilakukan sesuai aturannya. Dia menuntut kesempurnaan dari bawahannya, tetapi tuntutan yang kuat telah membantu menciptakan perusahaan yang sukses di lingkungan yang kompetitif.

Martha Stewart mengatakan: “Saya bisa adil dan tegas, dan mendorong serta menuntut.” Pernyataan itu sangat mendukung keseimbangan yang harus dicapai oleh kepemimpinan otokrasi agar berhasil. Seperti yang telah ditunjukkan di

atas, kepemimpinan otokrasi seharusnya tidak sama dengan tirani di tempat kerja.

B. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik adalah tipe pemimpin yang memiliki disiplin tinggi dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah. Menggunakan pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak.

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

Gaya pemimpin ini dianggap ingin menyerupai gaya militer, namun sebenarnya kepemimpinan jenis ini sifatnya otoriter. Ciri-ciri pemimpin militeristik, yaitu:

- a) Menggunakan sistem perintah untuk menggerakkan bawahannya;
- b) Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- c) Senang pada formalitas yang berlebihan;
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku terhadap bawahan;
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f) Menggemari upacara-upacara dalam berbagai keadaan.

Gaya kepemimpinan militeristik memiliki kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Tegas dan tidak memiliki keraguan dalam bertindak dan mengambil keputusan.
- b) Bawahan akan memiliki disiplin yang tinggi.
- c) Bawahan akan merasa aman dan terlindungi.

Selain terdapat kelebihan, gaya kepemimpinan militeristik juga memiliki kekurangan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Suasana cenderung kaku karena lingkungan yang formal.
- b) Pemimpin sukar dalam menerima kritikan dan saran dari bawahan.
- c) Bawahan akan merasa tertekan dan tidak nyaman karena banyak aturan dan sifat keras dari pemimpin.

Alexander lahir di Pella yang berada dalam kerajaan Macedonia. Dia adalah anak dari Philip II. Alexander dibesarkan sebagai pemuda Macedonia, dilatih belajar untuk membaca, bermain kecapi, naik, berkelahi, dan berburu. Semakin bertambahnya usia, ayahnya merekrut Aristoteles yang terkenal sebagai guru bagi anaknya Aristoteles mendidik Alexander dan teman-temannya dengan disiplin ilmu seperti kedokteran, filsafat, moral, agama, logika, dan seni. Banyak teman studinya kemudian menjadi jenderal di tentara-Nya.

Pada usia 20 tahun, dalam sebuah upaya pembunuhan yang berhasil terhadap Raja Philip. Kemudian Alexander diangkat menjadi raja pada saat itu dalam usia muda, ia lalu memadamkan pemberontakan kecil dan pemberontakan dengan kematian raja. Alexander selanjutnya memulai kampanyenya melawan kekaisaran Persia, ia menyebrang ke Asia dengan lebih dari 100.000 pasukan, ia memulai kampanye melawan Persia yang berlangsung lebih dari 7 tahun. Alexander menampilkan kecemerlangan taktis dalam pertempuran melawan tentara Persia, tetapi tak terkalahkan walaupun memiliki jumlah yang lebih kecil setiap kali kesuksesan membawanya sampai ke tepi India, di tepi sungai Gangga. Karena pasukannya takut kekuatan dari kerajaan India, mereka memberontak dan ini menandai akhir kampanyenya ke Timur.

Dia berniat untuk berinvansi lebih lanjut ke India dengan seluruh orang Macedonia, tetapi ia dibujuk ada yang mengatakan kepadanya bahwa prajuritnya ingin kembali ke keluarga mereka. Alexander kemudian meninggal tak lama setelah ia kembali ke Babel. Karena ia tidak menyebutkan nama pengganti tahta dan

kematiannya yang terlalu mendadak, kerajaannya jatuh ke dala kekacauan sebab para jenderal di bawahnya berjuang untuk mengendalikannya.

Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana. (Perintah perang, membiat taktik brilian dan akhirnya memenangkan 70 pertempuran tanpa kalah sekalipun).

- a) Kepercayaan diri . Di usia yang sangat muda, orangtuanya menanamkan kepada Alexander keyakinan bahwa takdirnya adalah untuk menaklukan Kekaisaran Persia. Di suatu waktu, Alexander percaya bahwa ia adalah anak dari Zeus, ini memdalam mememgaruhi kepercayaan anaknya. Meskipun egoisme seperti ini tidak baik bagi seorang pemimpin fokusnya adalah pada keyakinan diri, sebagai seorang pemimpin harus memiliki kepercayaan diri yang cukup untuk menginspirasi pengikutnya;
- b) Sangat menyenangkan formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.

Secara umum kepemimpinan militer suatu negara terdiri tiga level yaitu :

a) Level Kepemimpinan Langsung

Adalah kepemimpinan dimana para anggota militer dan anggota sipil; dapat bertemu secara langsung dari muka ke muka dengan pimpinan atau komandannya setiap hari.

b) Kepemimpinan Level Organisasi

Pemimpin level organisasi ini memiliki beberapa ratus sampai beberapa ribu anggota tentara dan sipil. Pemimpin organisasi memimpin mereka secara tidak langsung melainkan melalui pemimpin level langsung. Pemimpin level organisasi mempunyai staf yang membantu memimpin para anggota yang dipimpinnya.

c) Kepemimpinan Level Srategik

Adalah kepemimpinan pada level departemen pertahanan dan level panglima tentara nasional. Fungsi dan tugas pemimpin level strategic adalah menyusun kebijakan pertahanan negara dalam bentuk undang-undang, peraturan

pemerintah, doktrin-doktrin militer, pengembangan sistem pertahanan negara, kebijakan persenjataan, kebijakan personalia militer dan menentukan perang yang harus dilakukan.

C. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian disebabkan oleh faktor seperti kuatnya ikatan primordial, extended family system, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seseorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya. Ciri-ciri pemimpin paternalistik, yaitu:

- a) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa;
- b) Selalu memberikan perlindungan (overly protective);
- c) Keputusan ada di tangan pemimpin; pemimpin bertindak sebagai kapak.

Adapun ciri dari gaya kepemimpinan paternalistik menurut Gibson adalah sebagai berikut:

- a) Pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak
- b) Selalu memberikan perlindungan.
- c) Pengambilan keputusan pada diri pemimpin.
- d) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
- e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- f) Menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.
- g) Keputusan ada ditangan pemimpin.
- h) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.

Selain ciri-ciri pemimpin dengan gaya kepemimpinan paternalistik, terdapat nilai-nilai organisasional yang dianut pemimpin paternalistik:

- a) Mengutamakan kebersamaan.
- b) Kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol.
- c) Hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal.
- d) Pemimpin paternalistik terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan.
- e) Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja. Konsekuensinya, para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Para bawahan tidak didorong untuk berfikir inovatif dan kreatif.

Gaya kepemimpinan paternalistik memiliki kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Pemimpin pasti memiliki sifat yang tegas dalam mengambil keputusan
- b) Bawahan akan merasa aman karena mendapat perlindungan

Selain terdapat kelebihan, gaya kepemimpinan paternalistik juga memiliki kekurangan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Bawahan tidak memiliki inisiatif dalam bertindak karena tidak diberi kesempatan
- b) Keputusan yang diambil tidak berdasarkan musyawarah bersama karena menganggap dirinya sudah melakukan yang benar
- c) Daya imajinasi dan kreativitas para pengikut cukup rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengembangkannya

D. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Menurut Reddin (dalam Hawari: 2003) menyatakan ada tiga pola dasar yang dapat dipergunakan dalam menetapkan pola perilaku kepemimpinan, yaitu:

- a) Berorientasi pada tugas (task oriented)
- b) Berorientasi pada hubungan (relationship oriented)
- c) Berorientasi pada efektifitas (effectiveness oriented)

Oleh karena tolok ukur yang umum digunakan adalah kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif, maka berikut ini akan dijelaskan pendapat Reddin yang mengembangkan ketiga orientasi kepemimpinan menjadi delapan gaya kepemimpinan berdasarkan tolok ukur tersebut. (Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006. Hal:97-98).

Tipe kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin (1970). Tipe kepemimpinan ini dinamakan three-dimensional model karena pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yaitu gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tidak efektif menjadi satu kesatuan. Berdasarkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi kepada orang (people oriented) dan berorientasi pada tugas (task oriented).

Model 3 Dimensi Kepemimpinan Reddin juga dikenal dengan sebutan 3-D model karena menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan seperti disebutkan di atas. Penjelasan ketiga kelompok di atas, adalah :

a) Kelompok Gaya Dasar.

Dalam teori 3 dimensi kepemimpinan Reddin dikemukakan : bahwa perilaku/orientasi kepemimpinan pada tugas dan perilaku/orientasi kepemimpinan hubungan/orang mengandung dimensi ke 3 yaitu efektifitas. Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif hanya dapat dipahami dalam konteks situasi kepemimpinan. Maksudnya ialah setiap gaya dari keempat gaya dasar kepemimpinan dapat efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi

dan konsisi di mana proses kepemimpinan berlangsung dan diterapkan. Empat gaya dasar ini akan menjadi delapan gaya kepemimpinan. Penjelasananya adalah sebagai berikut:

b) Gaya Dasar Terpadu (Integrated).

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan oreintasi pada tugas tinggi dan hubungan dengan orang/staf yang juga tinggi. Gaya ini menjadi gaya “Executive” bila diekspresikan dalam situasi yang efektif. Tandanya ialah memenuhi kebutuhan kelompok dalam menetapkan tujuan dan bagaimana mencapainya, tetapi juga sangat memperhatikan hubungan dalam kelompok. Kelompok menjadi kohesif dan bekerja keras. Bila tidak efektif, maka akan menjadi gaya “Compromiser” yang ditandai dengan selalu memecahkan masalah dengan mengadakan kompromi antara tugas dan hubungan sehingga tidak berorientasi pada hasil yang akan dicapai.

c) Gaya Dasar Berhubungan (Related).

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada hubungan dengan orang/staf yang tinggi dan oreintasi kepada tugas/out put pekerjaan rendah. Bila efektif akan menjadi gaya “Developer”. Yakni percaya kepdaa anggota staf-nya dan memberikan kemudahan untuk berkembang pada anggota staf-nya dan memberikan kemudahan untuk berkembang pada anggotas stafnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Apabila tidak efektif akan menjadi gaya “Missionari”, yaitu hanya tertarik pada adanya harmoni dan kadang-kadang tidak bersedia mengorbankan hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

d) Gaya Dasar Terpisah (Separated).

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada hubungan orang/staf yang rendah dan orientasi kepada tugas/out put pekerjaan juga rendah. Bila efektif akan menjadi gaya “Bureucrat”, yakni mendelegasikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dikerjakan. Bila

tidak efektif akan menjadi gaya “Disester”, Yakni tidak memberikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada waktu diperlukan.

e) Gaya Dasar Pengabdian (Dedicated).

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada tugas/out put pekerjaan tinggi dan orientasi pada hubungan dengan orang/staf rendah. Bila efektif akan menjadi gaya “Benelovent Autocrat”, yakni mempunyai tata kerja yang sangat berstruktur tapi jelas untuk anggota-anggota staf-nya. Bila tidak efektif akan menjadi gaya “Autocrat”, yakni semua kebijakan ditetapkan sendiri tanpa memperdulikan anggota staf.

f) Kelompok Gaya Efektif.

Ada 4 gaya kepemimpinan efektif, menurut Reddin yaitu:

1) Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara diantara individu, dan berkeinginan menggunakan tim kerja dalam manajemen.

2) Pecinta Pengembangan (*Developer*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implicit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3) Otokratis yang Baik (*Benelovent Autocrat*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Manajer ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

4) Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara serta melakukan control situasi secara teliti.

g) Kelompok Gaya Tak Efektif.

- 1) Pecinta Kompromi (Compromiser). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- 2) Missionari. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
- 3) Otokrat. Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- 4) Lari Dari Tugas (Desester). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

E. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Menurut Heidjrachman dan Husnan (1990:224) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga macam dimana salah satunya adalah gaya kepemimpinan Laissez-faire.

Laissez-faire berasal dari bahasa Prancis yang berarti “tinggalkan itu sendiri”. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak menekankan keputusan kelompok dan

memperbolehkan kelompok yang memimpin dalam menentukan tujuan dan metode mereka yang akan dicapai.

Kepemimpinan “membiarkan” artinya pemimpin melepaskan tanggung jawabnya meninggalkan karyawan tanpa arah, supervisi dan koordinasi yang jelas serta memaksa karyawan untuk membuat perencanaan, mengimplementasikannya, dan menilainya menurut apa yang mereka rasakan tepat tanpa adanya suatu standar yang jelas. Dalam kondisi tertentu pemimpin hanya berfungsi sebagai fasilitator.

Pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok serta dalam bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada bawahan. Pemimpin tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hanya sedikit melakukan kontak atau hubungan dengan para bawahan sehingga bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi.

Gaya ini dapat bekerja dengan baik hanya pada bidang yang kecil, atau bilamana anggota-anggota dari kelompok memiliki tingkat pendidikan yang sama dengan pemimpinnya dan pemimpin melakukan tugas yang sama dengan anggota-anggotanya. Dalam beberapa situasi, gaya kepemimpinan *Laissez-faire* dapat membiarkan orang-orang merasa kehilangan dan frustrasi karena kurangnya bimbingan dari pemimpin.

Ketika mereka mencoba untuk mencapai beberapa tujuan, seringkali hanya menginput dari pemimpin yang mengerjakan yang salah. Ketika menghadapi keputusan yang sukar, pemimpin *laissez-faire* biasanya menghindari membuat sebuah keputusan dengan harapan masalah akan terpecahkan sendiri.

Gaya kepemimpinan seseorang sebenarnya dapat dilihat dan ditentukan ketika terjadi komunikasi dengan para pengikutnya. Yaitu dari bagaimana para pengikutnya memberikan penilaian atas perilaku dari pemimpinnya. Sehingga keefektifan seorang pemimpin tergantung pada tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan ini, yaitu memberi kebebasan kepada bawahan, pemimpin tidak terlibat dalam kegiatan, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan, pemimpin tidak mempunyai wibawa, tidak ada koordinasi, dan pengawasan yang baik.

Pandangan seorang pemimpin yang *laissez faire* memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar. Sikap seorang pemimpin yang *laissez faire* dalam memimpin organisasi:

- a) Sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai;
- b) Kepentingan dan kebutuhan para bawahan mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingannya dan terpuaskan kebutuhannya para bawahan itu, mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya;
- c) Memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, hanya saja kehadirannya sebagai pimpinan diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi;
- d) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif;
- e) Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung;
- f) Status duo organisasional tidak tertanggung;
- g) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri;

- h) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum;

Menurut William C. Miller dalam buku *Creative Edge* tentang ciri kepemimpinan gaya *laissez faire* adalah sebagai berikut:

- a) Memerintah (tell) contohnya “berdasarkan keputusan saya, ini adalah apa yang saya ingin anda lakukan”
- b) Membujuk (sell) contohnya “Berdasarkan keputusan, saya ingin anda lakukan, karena
- c) Berkonsultasi (consult). Contohnya” Sebelum saya membuat keputusan saya menginginkan masukan dari anda.”
- d) Meminta Partisipasi (participative) contoh “ Kita perlu membuat suatu keputusan bersama.”
- e) Memdelegasikan (delegate) contoh “ Anda saja yang membuat keputusan”

Gaya kepemimpinan *laissez faire* memiliki kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi keputusan bersama.
- b) Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- c) Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang dianggap penting sehingga proses penyelesaiannya lebih cepat.

Selain terdapat kelebihan, gaya kepemimpinan *laissez faire* juga memiliki kekurangan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik.

- b) Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani oleh bawahan.
- c) Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta mengakibatkan salah tindak dan memaka banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.

F. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya demokratis dalam kepemimpinan pemerintahan adalah cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan. begitu juga antarbawahan dibagi tugas secara merata dan adil. Kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka. Antarbawahan dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya. Baik bawahan yang terendah sekalipun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya. dengan demikian dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

Oleh karena itu, harus dibuat ketentuan tertentu dalam pendemokrasian ini karena kekuasaan berada di tangan bawahan. Hal ini untuk mencegah anarkisme yang mungkin terjadi. karena hak asasi disanjung dalam organisasi. Pada gilirannya nanti antarbawahan dan masyarakat diharapkan terjadi persaingan keahlian. Dalam kalangan ideologi Islam dikenal dengan Syura. dengan moto *wa am ruhum syura bainahum* (musyawarah-kan urusanmu) dengan begitu akan menjadi *fas tabiquil khairat* (berlomba-lomba dalam amal kebajikan). Musyawarah seperti ini akan melahirk'an kebijaksanaan (wisdom) di samping berbagai perintah yang turun dari atas disebut kebijakan (policy). yang dapat diubah sesuai kebutuhan sepanjang tidak menyalahi aturan (syariah).

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernis dan partisipatif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Ciri-ciri pemimpin demokratis, yaitu:

- a) Bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.

- b) Bersifat terbuka; mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- c) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi.
- d) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
- e) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
- f) Perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.
- g) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena :

- a) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia;
- b) Selalu berusaha mengsinktonisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya;
- c) Ia senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari 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 berani bertindak meskipun mungkin berakibat pada kesalahan yang kemudian di bimbing dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk bertindak di masa depan;
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, tipe demikian itu yang perlu dikembangkan.

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Memperhatikan perasaan bawahan. Pemimpin bersikap mengayomi kepada bawahan, sehingga pemimpin mengerti apa masalah yang ada pada bawahan, sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan dengan segera
- b) Suasana saling percaya. menghormati dan menghargai, Suasana yang selalu harmonis dalam lingkungan organisasi
- c) Tanggung jawab dipikul bersama. Kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain terdapat kelebihan, gaya kepemimpinan demokratis juga memiliki kekurangan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil oleh musyawarah.
- b) Sulit untuk menentukan kata mufakat karena setiap orang pasti berbeda pendapat.
- c) Akankah perdebatan mengenai keputusan yang diambil tidak sesuai dan ditolak ego masing-masing anggota tinggi.

G. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik dikelompokkan menjadi dua tipe yaitu karismatik visioner dan karismatik di masa krisis (Ivancevich, 2007:211). Pemimpin karismatik visioner mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan. Melalui kemampuan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan targaet atau tugas dari organisasi. Mengaitkan para pengikut dengan target dari pengikut dengan visi, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan pada saat ini. Pemimpin karismatik visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah

gambar besar dan peluang yang ada para gambar besar tersebut (Barbara Mackoff dan Wenet, 2001).

Sementa tipe pemimpin karismatik di masa krisis akan menunjukkan pengaruhnya ketika system harus menghadapi situasi dimana pengetahuan, informasi, dan prosedur yang ada tidak mencukupi (Ian I. Mirtoff, 2004). Pemimpin jenis ini mengkomunikasikan dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan dan apa konsekuensi yang dihadapi.

Karismatik negatif memiliki orientasi kekuasaan secara pribadi yang diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Mereka menekankan identifikasi pribadi daripada internalisasi.
- b) Mereka lebih menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri daripada idealisme.
- c) Mereka dapat menggunakan daya tarik ideologis, tetapi hanya sebagai cara untuk memperoleh kekuasaan, kemudiandiabaikan atau diubah secara sembarangan sesuai dengan sasaran pribadi pemimpin itu.
- d) Mereka berusaha untuk mendominasi dan menaklukkan pengikut dengan membuat mereka tetap lemah dan bergantung pada pemimpin.
- e) Otoritas untuk membuat keputusan penting dipusatkan pada pemimpin, penghargaan dan hukuman digunakan untuk memelihara sebuah citra pemimpin yang tidak dapat berbuat kesalahan atau untuk membesar-besarkan ancaman eksternal kepada organisasi.
- f) Keputusan dari para pemimpin ini mencermnkan perhatian yang lebih besar akan pemujaan diri dan memelihara kekuasaan daripada bagi kesejahteraan pengikut.

Karismatik positif memiliki orientasi kekuasaan sosial yang diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Para pemimpin ini menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukannya identifikasi pribadi.

- b) Mereka tidakberusaha untuk menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri, tetapilebihpadaideologi.
- c) Otoritas didelegasikan hingga batas yang cukup besar, informasi dibagikan secara terbuka, didorongnya partisipasi dalam keputusan.
- d) Penghargaan digunakan untuk menguatkan perilaku yang konsisten dengan misi dan sasaran dari organisasi.
- e) Hasilnya adalah kepemimpinan mereka akan makin menguntungkan bagi pengikut.

Ciri-ciri dari kepemimpinan karismatik, yaitu:

- a) Memiliki kewibawaan alamiah;
- b) Mempunyai daya tarik yang metafisika;
- c) Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya;
- d) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor.

H. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fielder

Tipe kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Ia berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan keberhasilan kepemimpinan, yaitu hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, derajat struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan pimpinan.

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (group task situation) dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler, seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Model Contingency dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler (1967). Menurut model ini, maka the performance of the group is contingent upon both the motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness (Fiedler, 1974:73). Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu.

Untuk menilai sistem motivasi dari pemimpin, pemimpin harus mengisi suatu skala sikap dalam bentuk skala semantic differential, suatu skala yang terdiri dari 16 butir skala bipolar. Skor yang diperoleh menggambarkan jarak psikologis yang dirasakan oleh pemimpin antara dia sendiri dengan “rekan kerja yang paling tidak disenangi” (Least Preferred Coworker = LPC). Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin melihat rekan kerja yang paling tidak disenangi dalam suasana menyenangkan. Dikatakan bahwa pemimpin dengan skor LPC yang tinggi ini berorientasi ke hubungan (relationship oriented). Sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan derajat kesiapan pemimpin untuk menolak mereka yang dianggap tidak dapat bekerja sama. Pemimpin demikian, lebih berorientasi ke terlaksananya tugas (task oriented). Fiedler menyimpulkan bahwa:

- a) Pemimpin dengan skor LPC rendah (pemimpin yang berorientasi ke tugas) cenderung untuk berhasil paling baik dalam situasi kelompok baik yang menguntungkan, maupun yang sangat tidak menguntungkan pemimpin.
- b) Pemimpin dengan skor LPC tinggi (pemimpin yang berorientasi ke hubungan) cenderung untuk berhasil dengan baik dalam situasi kelompok yang sederajat dengan keuntungannya.

Sebagai landasan studinya, Fiedler menemukan 3 (tiga) dimensi kritis daripada situasi / lingkungan yang mempengaruhi gaya Pemimpin yang sangat efektif, yaitu:

- a) Hubungan pemimpin dengan bawahan (anggota) (Leader-Member Relations), sejauh mana pimpinan diterima oleh anggotanya.

- b) Posisi kekuasaan atau kekuatan posisi (Position Power), kekuasaan dari organisasi, artinya sejauhmana pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi secara formal (bukan kekuasaan yang berasal dari kharisma atau keahlian). Pemimpin yang memiliki kekuasaan yang jelas (kuat) dari organisasi akan lebih mendapatkan kepatuhan dari bawahannya.
- c) Struktur Tugas (Task Structure), Kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Apabila tatanan tugas cukup jelas, maka prestasi setiap orang yang ada dalam organisasi lebih mudah dikontrol dan tanggung jawab setiap orang lebih pasti. (Khalifah, Ani. Kepemimpinan Pendekatan Situasional. Tasikmalaya: Universitas Siliwangi, 2011. Hal:5)

Berdasarkan ketiga variabel ini Fiedler menyusun delapan macam situasi kelompok yang berbeda derajat keuntungannya bagi pemimpin. Situasi dengan dengan derajat keuntungan yang tinggi misalnya adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota baik, struktur tugas tinggi, dan kekuasaan kedudukan besar. Situasi yang paling tidak menguntungkan adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota tidak baik, struktur tugas rendah dan kekuasaan kedudukan sedikit.

Tipe kepemimpinan ini memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi ditentukan oleh hal berikut:

- a) Hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dengan bawahan;
- b) Pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
- c) Pemimpin yang kuat secara legal formal.

a) Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yaitu :

- a) Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah.
- b) Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan situasional dari Hersey & Blanchard, yaitu sebagai berikut:

- a) Gaya Instruksi Pemimpin, yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Dalam banyak kasus ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian gaya pengarahan yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi.
- b) Gaya Konsultasi Pemimpin, yang diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias, nampaknya perilaku yang sesuai diterapkan bagi bawahan pada tingkat kematangan ini.
- c) Gaya Partisipan Pemimpin, yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan

untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha bawahan untuk menggunakan kemampuan yang telah dimiliki.

- d) Gaya Delegasi Pemimpin, yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan bawahan dalam tingkat kematangan seperti ini.

b) Kematangan Bawahan (Pengikut)

Kematangan dalam kepemimpinan situasional dirumuskan oleh Thoha (2007:322), sebagai kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggungjawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Dengan demikian seseorang individu atau kelompok bukannya dikatakan tidak dewasa atau tidak matang dalam pengertian yang umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi, atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usahanya.

- a) Kemampuan, merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan atau pengalaman.
- b) Kemauan, unsur lain dari kematangan berkaitan dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang. Untuk mengetahui tingkat kematangan bawahan di dalam suatu kelompok, seorang pemimpin harus memahami tingkat kematangan kelompok sebagai suatu kelompok kerja.

Dengan demikian kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian antar efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para bawahan.

c) Keberhasilan Kepemimpinan Situasional

Diterimanya kepemimpinan situasional oleh Hersey & Blanchard secara luas sebagai konsep dengan validitas yang jelas dapat diungkapkan berdasarkan bukti-bukti nyata. Konsep kepemimpinan situasional merupakan materi pelatihan utama dalam perusahaan-perusahaan besar. Selain itu kepemimpinan situasional dapat pula diterapkan pada pengajaran dan pelayanan administrative.

Mengubah Gaya Kepemimpinan Secara Tepat

- a) Ketika pemimpin sedang menerapkan gaya yang sesuai dengan level kematangan pegawai dalam kelompok, menurut Hersey & Blanchard (1982:205), indicator yang dapat digunakan untuk menentukan kapan dan sampai sejauh mana mereka harus mengubah gaya adalah prestasi atau hasil. Seberapa baik prestasi kelompok mereka dalam aktivitas yang dilakukan. Apabila prestasi itu sedang meningkat, maka akan tepat apabila pemimpin mengubah gaya mereka ke sebelah kiri sepanjang fungsi kurva linier dari Teori Kepemimpinan Situasional.
- b) Gaya Kepemimpinan Yang Efektif

Robbins (2006:432), mengatakan bahwa para pemimpin harus mengadaptasikan gaya mereka dengan budaya nasional yang berbeda. Apa yang berlakuy dalam suatu Negara belum tentu berlaku di Negara lain. Menurut Robbins budaya nasional mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut cara pengikut. Para pemimpin tidak dapat memilih gaya mereka sesuai keinginannya, mereka dibatasi oleh kondisi budaya yang diharapkan pengikutnya.

BAB V

FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN

A. Definisi Fungsi Kepemimpinan

- a) Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh.
- b) Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu.
- c) Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

B. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Dalam konteks kepemimpinan organisasi, terdapat fungsi utama yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam organisasi. Diantara fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai perumus program organisasi yang berpijak pada visi dan misi ke depan

Pemimpin organisasi dituntut untuk memprediksi atau meramalkan sesuatu yang akan menimpa organisasi yang dipimpinnya, baik sesuatu yang positif maupun yang negatif. Pemimpin organisasi harus melakukan *forecasted*, artinya mempekirakan sesuatu yang akan terjadi pada masa yang akan datang berdasarkan berbagai kemungkinan. Hal itu berarti diperlukan penjabaran terhadap perencanaan hasil evaluasi dan proyeksi masa depan organisasi yang merupakan bagian yang harus dipilih dan ditetapkan.

2. Pemimpin organisasi berhati-hati dalam melakukan pengambilan keputusan

Karena pengambilan keputusan merupakan penentuan pilihan terakhir yang akibatnya dapat menguntungkan atau merugikan organisasi. Oleh karena itu, sebelum menjatuhkan pilihan dan mengambil keputusan diperlukan proses identifikasi masalah dan pemaparan sekumpulan alternatif yang akan digunakan.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu otoritas pemimpin organisasi. Tetapi memerlukan musyawarah, tukar pendapat dan pemikiran sehingga resiko yang memudaratkan organisasi lebih kecil.

Hal inilah pemimpin organisasi dituntut memiliki kesadaran dan rasionalitas yang penuh dengan pertimbangan dan kebijaksanaan dalam menilai dan menentukan pilihan yang tepat. Kepemimpinan organisasi menuntut pula kearifan dan kebijaksanaan pemimpin yang demokratis, logis, ekonomis, dan dinamis. Demokratis, artinya menampung, mendengar pendapat bawahan, dan mempertimbangkannya sebagai masukan yang bermanfaat. Logis artinya masuk akal. Ekonomis artinya menghemat biaya. Dinamis artinya menuju pada kemajuan organisasi yang optimal, hasil yang cemerlang, dan saling menghargai dengan sesama personel organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu otoritas pemimpin organisasi. Tetapi memerlukan musyawarah, tukar pendapat dan pemikiran sehingga resiko yang memudaratkan organisasi lebih kecil.

Hal inilah pemimpin organisasi dituntut memiliki kesadaran dan rasionalitas yang penuh dengan pertimbangan dan kebijaksanaan dalam menilai dan menentukan pilihan yang tepat. Kepemimpinan organisasi menuntut pula kearifan dan kebijaksanaan pemimpin yang demokratis, logis, ekonomis, dan dinamis. Demokratis, artinya menampung, mendengar pendapat bawahan, dan mempertimbangkannya sebagai masukan yang bermanfaat. Logis artinya masuk akal. Ekonomis artinya menghemat biaya. Dinamis artinya menuju pada

kemajuan organisasi yang optimal, hasil yang cemerlang, dan saling menghargai dengan sesama personel organisasi.

Cerdas dalam menemukan metode dan solusi masalah yang dihadapi harus merupakan sifat dan karakter pemimpin. Kecerdasan pemimpin berkaitan dengan analisis masalah yang dihadapi, latar belakang munculnya masalah, peluang-peluang yang dapat dijadikan solusi permasalahan, musyawarah, analisis ulang atas hasil musyawarah yang telah disepakati, dan penetapan pengambilan keputusan.

Setiap pengambilan keputusan selalu diperlukan kombinasi dari:

- a. Perasaan, prasangka, feeling atau intuisi;
- b. pengumpulan pengolahan, penilaian, dan interpretasi fakta-fakta secara rasional dan sistematis;
- c. pengalaman;
- d. kewibawaan atau pengaruh yang dimiliki pengambil keputusan;
- e. wewenang atau kekuasaan formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Pengambilan keputusan kemudian dipertimbangkan dengan hal-hal tersebut di atas. Faktor yang tidak dapat diandalkan dalam pengambilan keputusan adalah:

- a. Ketidakpastian mengenai waktu;
- b. Ketidakpastian mengenai kapasitas kerja orang-orang;
- c. Ketidakpastian mengenai reaksi atau tanggapan masyarakat;
- d. Ketidakpastian mengenai keuangan.

Fungsi kepemimpinan itu pada pokoknya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama dan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu:

1. Fungsi Administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
2. Fungsi sebagai Top Management, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, controlling, budgeting*, dsb.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Fungsi pokok pimpinan adalah:

- a) Memberikan kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan oleh anggotanya.
- b) Mengawasi, mengendalikan, dan menyalurkan perilaku anggota yang dipimpin.
- c) Bertindak sebagai wakil kelompok dalam berhubungan dengan dunia luar.
- d) Fungsi pokoknya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu system komunikasi.

Ada beberapa teori tentang peranan kepemimpinan (*leadership function*). Diantaranya adalah pendapat yang dikemukakan oleh Koontz *et al*, yang secara ringkas dirumuskan sebagai berikut:

Fungsi kepemimpinan “ adalah mengajak atau menghibau semua bawahan atau pengikut agar dengan penuh kemauan untuk memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan secara maksimal”.

Berdasarkan definisi tersebut, paling tidak ada tiga hal pokok yang memberikan ciri terhadap fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan untuk memahami bahwa manusia itu pada hakikatnya memiliki kekuatan motivasi dalam waktu yang bervariasi serta situasi yang berbeda-beda.
2. Kemampuan untuk menimbulkan semangat.

3. Kemampuan untuk berbuat dengan cara tertentu, sehingga menciptakan suatu suasana yang merangsang lahirnya suatu respon atau motivasi.

Pendapat lain yang menarik tentang peranan kepemimpinan diungkapkan oleh H.G.Hicks dan C.R. Gullett dalam buku yang berjudul *Organization : Theory and Behaviors*.

Keduanya berpendapat bahwa peranan pemimpin yaitu bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan mau menghargai.

Masing-masing peranan atau fungsi tersebut sebagai berikut:

1) Bersikap adil (*arbitrating*)

Dalam kehidupan organisasi apapun, rasa kebersamaan diantara para anggotanya adalah mutlak. Sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari kesepakatan antar sesama bawahan, maupun antar pemimpin dengan bawahan, dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi dalam hal-hal tertentu mungkin akan terjadi ketidaksesuaian/ timbul persoalan dalam hubungan diantara para bawahan. Apabila diantara mereka tidak bisa memecahkan persoalan tersebut, pemimpin perlu turun tangan untuk segera menyelesaikan. Dalam hal memecahkan persoalan hubungan diantara bawahan, pemimpin harus bertindak adil dan tidak memihak.

2) Memberikan sugesti (*suggesting*)

Sugesti bisa disebut saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan kewibawaan atau pengaruh yang seharusnya mampu menggerakkan hati orang lain. Sugesti mempunyai peranan yang sangat penting dalam memelihara dan membina rasa pengabdian, partisipasi dan harga diri, serta rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3) Mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*)

Tercapainya tujuan organisasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan harus didukung oleh berbagai sumber. Oleh sebab itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta pendayagunaan sumberdaya manusianya secara optimal, perlu disiapkan sumber pendukungnya yang memadai seperti : mekanisme dan tata kerja, sarana, serta sumber yang lain.

4) Katalisator (*catalysing*)

Secara kimiawi, arti kata “katalis” atau “katalisator” ialah zat yang tidak ikut bereaksi, tetapi mempercepat reaksi (kimia). Dalam dunia kepemimpinan, seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai seorang katalisator apabila pemimpin tersebut berperan selalu meningkatkan penggunaan segala sumberdaya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang memberikan semangat dan daya kerja cepat dan semaksimal mungkin, serta selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

5) Menciptakan rasa aman (*providing security*)

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Fungsi ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin selalu mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme dalam menghadapi setiap permasalahan, sehingga dengan demikian dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, dan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6) Sebagai wakil organisasi (*representing*)

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun selalu memandang atasan atau pemimpinnya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih kepemimpinan yang menganut prinsip “keteladanan atau panutan”. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karenanya segala perilaku,

perbuatan dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan tertentu terhadap organisasinya. Penampilan dan kesan-kesan positif seorang pemimpin akan memberikan gambaran yang positif pula terhadap organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian setiap pemimpin tidak lain juga diakui sebagai tokoh yang mewakili dalam segala hal dari organisasi yang dipimpinnya.

7) Sumber inspirasi (*inspiring*)

Seorang pemimpin pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan, sehingga para bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi secara antusias, dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8) Bersikap menghargai (*praising*)

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam suatu organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasannya. Oleh karena itu, menjadi kewajiban pemimpin harus mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Fungsi utama seorang pemimpin menurut Daws Krench dan Richard S. Krutchfield:

- a. Perencanaan
- b. Pelaksanaan
- c. Penyusun Kebijakan
- d. Tenaga ahli
- e. Wakil kelompok luar
- f. Pengawas dan pengendali pertalian- pertaliandi dalam kelompoknya
- g. Pelaksana hukuman dan pujian

- h. Peleraian bawahannya yang bersengketa
- i. Suri teladan bawahannya
- j. Lambing suatu kelompok
- k. Penanggung jawab

Dalam konteks kepemimpinan organisasi, terdapat fungsi utama yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam organisasi. Diantara fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut.

a) Sebagai perumus program organisasi yang berpijak pada visi dan misi ke depan

Dengan rumusan program yang futuristik dan visiabilitas yang akurat, pemimpin organisasi dituntut untuk memprediksi atau meramalkan sesuatu yang akan menimpa organisasi yang dipimpinnya, baik sesuatu yang positif maupun yang negatif. Hal itu berarti, pemimpin organisasi harus melakukan *forecasted* artinya memperkirakan sesuatu yang akan terjadi pada masa yang akan datang berdasarkan berbagai kemungkinan. Potensi dan kelemahan organisasi dianalisis dengan saksama, sebelum membuat perencanaan berikutnya. Hal itu berarti diperlukan penjabaran terhadap perencanaan hasil evaluasi dan proyeksi masa depan organisasi yang merupakan bagian yang harus dipilih dan ditetapkan.

b) Pemimpin organisasi berhati-hati dalam melakukan pengambilan keputusan (*decision making*)

Karena pengambilan keputusan merupakan penentuan pilihan terakhir yang akibatnya dapat mengantungkan atau merugikan organisasi. Oleh karena itu, sebelum menjatuhkan pilihan dan mengambil keputusan diperlukan proses identifikasi masalah dan pemaparan sekumpulan alternatif yang akan dipilih.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu otoritas pemimpin organisasi, tetapi memerlukan musyawarah, tukar pendapat dan pemikiran sehingga resiko yang memudaratkan organisasi lebih kecil.

Berdasarkan hal inilah, pemimpin organisasi dituntut memiliki kesadaran dan rasionalitas yang penuh dengan pertimbangan dan kebijaksanaan dalam menilai dan menentukan pilihan yang tepat. Dari sini pula, kepemimpinan organisasi menuntut kearifan dan kebijaksanaan pemimpin yang demokratis, logis, ekonomis, dan dinamis. Demokratis artinya menampung, mendengar pendapat bawahan, dan mempertimbangkannya sebagai masukan yang bermanfaat. Logis artinya masuk akal. Ekonomis, artinya menghemat biaya. Dinamis artinya, menuju pada kemajuan organisasi yang optimal, hasil yang cemerlang, dan saling menghargai dengan sesama personel organisasi.

Kecerdasan kepemimpinan organisasi merupakan refleksi inteligensi dan kekuatan naluri dalam memilih dan mengambil keputusan. Cerdas dalam menemukan metode dan solusi masalah yang dihadapi harus merupakan sifat dan karakter pemimpin. Kecerdasan pemimpin berkaitan dengan analisis masalah yang dihadapi, latar belakang munculnya masalah, peluang-peluang yang dapat dijadikan solusi permasalahan, musyawarah, analisis ulang atas hasil musyawarah yang telah disepakati, dan penetapan pengambilan keputusan.

c) Pemimpin organisasi bertugas mengorganisasikan, mengordinasikan, dan mengendalikan

Sistem pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi ntugas-tugas besar menjadi tugas-tugas yang kecil, dan menyederhanakan rencana pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pengorganisasian mempermudah para pemimpin organisasi dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang proporsional

melalui konsep pembagian kerja yang professional. Dengan fungsi kepemimpinan ini, kinerja organisasi dapat menimbulkan manfaat bagi seluruh anggota organisasi.

d) Pemimpin organisasi harus memiliki kemampuan merencanakan kegiatan yang akan berdampak positif bagi kemajuan organisasi

Kegunaan perencanaan adalah menyusun seluruh rancangan kerja, waktu pelaksanaan, dan strategi pengembangan model-model kinerja organisasi, serta menjabarkan kelebihan dan kekurangan sumber daya yang dimiliki.

e) Pemimpin organisasi berfungsi sebagai pengarah tindakan untuk mengusahakan agar semua bawahan mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan

Pengarahan berfungsi untuk meluruskan dan mengembangkan kecerdasan para bawahan dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Dengan pengarahan diharapkan tumbuh kesadaran bawahan dalam mengemban tugas dan kewajibannya sebagai anggota organisasi, sebagai pegawai, karyawan, dan sebagai pemikul tanggung jawab atas tugas yang telah dibebankan oleh organisasi kepada dirinya.

f) Pemimpin organisasi berfungsi sebagai pengawas dan evaluator, yang menilai, mengukur kinerja, dan mempertimbangkan kinerja bawahannya

Untuk itu, diperlukan beberapa hal untuk meningkatkan niat dan kesadaran para pemimpin, di antaranya pembuatan peraturan yang dapat memberikan sanksi bagi yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan secara demokratis melalui musyawarah mufakat. Diperlukan pula sikap keteladanan seorang pemimpin agar bawahannya ikut meneladaninya.

g) Pemimpin organisasi berfungsi sebagai penentu akhir dalam:

- 1) Merancang pola pembagian kerja (*division of work*)
- 2) Menetapkan wewenang dan tanggung jawab (*authoring and responsibility*)
- 3) Meningkatkan kedisiplinan (*discipline*);
- 4) Menciptakan pola kesatuan pemerintah (*unity of command*) yang tertuang pada visi dan misi;
- 5) Melakukan pengarahan (*unity of direction*) sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab kepemimpinan.
- 6) Memberikan semangat untuk selalu bekerja sebaik mungkin dan tidak menunda-nunda pekerjaan;
- 7) Mengembangkan kinerja dan kreativitas yang dapat memberikan hasil yang terbaik;
- 8) Fokus dan berkonsentrasi penuh pada hasil yang dicapai;
- 9) Pandai memanfaatkan waktu sebaik mungkin;
- 10) Pandai membangun rancangan aksi yang fleksibel dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi;
- 11) Memiliki respon yang cepat dan tepat.

h) Pemimpin organisasi berfungsi sebagai negosiator yang penuh percaya diri dan berpegang pada prinsip organisasi yang dipimpinya

Sebagai negosiator, pemimpin memiliki kemampuan menegosiasikan kepentingan organisasinya dengan pihak luar sepanjang tidak menyimpang dari prinsip-prinsip organisasi yang dipimpinya. Berpegang teguh pada prinsip artinya senantiasa disiplin dan tegas, serta penuh pendirian.

i) Pemimpin dalam organisasi berfungsi sebagai pengendali organisasi, termasuk seleksi pegawai dan pembinaannya

Pemimpin yang telah menetapkan bawahan sebagai pegawainya harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tugas individu yang jelas;
- 2) Jabatan yang jelas;
- 3) Wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
- 4) Deskripsi tugas dan kegiatan yang jelas, setiap tugas dijelaskan sesuai dengan spesifikasinya secara terperinci untuk setiap bagian dalam organisasi.
- 5) Hubungan antar unit kerja dan hubungan antar tugas yang jelas;
- 6) Hubungan horizontal dengan seluruh personel organisasi;
- 7) Membangun komunikasi dan memotivasi kerja seluruh personel organisasi;
- 8) Memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan personel meskipun bukan bagian langsung dari wewenangnya;
- 9) Menciptakan iklim kepegawaian yang dinamis dan kepemimpinan yang ideal;
- 10) Mengurus pangkat dan peningkatan tunjangan, insentif, dan gaji pegawai;
- 11) Menilai prestasi kinerja personel organisasi;
- 12) Mengumumkan seluruh berita yang berhubungan dengan kepegawaian tepat waktu;
- 13) Memberikan pengarahan, saran, dan petunjuk yang benar tentang tata cara pengurusan jabatan serta pangkat pegawai;
- 14) Menunjukkan sikap adil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang menyangkut masa depan bawahannya;
- 15) Pembentukan pola struktur organisasi seragam;
- 16) Pembentukan kesatuan bahasa dalam manajemen;
- 17) Menumbuhkan minat manajemen pada beberapa pimpinan organisasi
- 18) Keseragaman tentang cara dan tata kerja antara instansi yang satu dengan yang lainnya;

- 19) Pengawasan yang efektif;
- 20) Koordinasi yang tepat;
- 21) Relevansi antara perencanaan dan kemampuan pelaksanaan rencana;
- 22) Mengupayakan keterbukaan komunikasi atasan dengan bawahan;
- 23) Menghilangkan birokrasi yang berbelit-belit;
- 24) Meningkatkan profesionalitas kerja para pegawai;
- 25) Tegas dan searah;
- 26) Membuat skala prioritas;

j) Fungsi kepemimpinan sebagai organisasi juru bicara organisasi

Peran juru informasi yang dikumpulkannya kepada para individu di luar unitnya atau pihak-pihak diluar organisasi. Pemimpin organisasi yang memegang peran juru bicara harus berhati-hati dalam menyampaikan informasi, tidak memberikan seluruh informasi secara kepada bawahannya sebelum menganalisis dampaknya terhadap organisasi. Informasi yang disampaikan sebelumnya telah dikaji mendalam, dipilih dan di pilah, sehingga informasi tersebut menambah manfaat positif bagi organisasi.

k) Menciptakan Sinergi

Tugas terpenting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak arah tujuan organisasi.

l) Menciptakan Perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus menerus. Ia orang yang cerdas dan

mampu menciptakan terobosan meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu A ke waktu B –keadaan waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi, dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A. Ada sejumlah hal yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin dalam menciptakan perubahan.

- a. *Ketidakpastian perubahan.* Perubahan menghadapi ketidakpastian, pemimpin akan menghadapi masa yang akan datang yang penuh ketidakpastian. Pemimpin tidak mengetahui persis apa yang akan dihadapinya di masa yang akan datang.
- b. *Resistensi perubahan.* Dalam upaya mengubah keadaan, pemimpin sering menghadapi resistensi dari sejumlah anggota organisasi dan mereka yang berada di lingkungan eksternal organisasi. Pemimpin harus mampu mengatasi resistensi perubahan yang ia lakukan.
- c. *Manajemen perubahan.* Untuk menciptakan perubahan, pemimpin harus memahami manajemen perubahan. Pemimpin merencanakan perubahan – menentukan tujuan perubahan, mempersiapkan sumber-sumber perubahan (man, money, material, and method) menentukan dan melaksanakan aktivitas perubahan serta mengevaluasi hasilnya.

m) Memotivasi Para Pengikut

Sebagian besar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya. Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

Secara umum asal-usul sumber motivasi para pengikut berasal dari dalam diri –motivasi intrinsik –dan dari luar diri pengikut –motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri para pengikut sendiri. Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat,

keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak, dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri para pengikut. Mereka bergerak, bekerja, bertindak untuk mencapai tujuan organisasi karena ingin mendapatkan imbalan : gaji, pangkat, komisi, bonus atau penghargaan dari pemimpin. Jika apa yang diinginkan tidak diperoleh, mereka tidak akan bergerak dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

n) Memberdayakan Pengikut

B. A. Velthouse dan K. W. Thomas (1985) menyatakan bahwa pemberdayaan bertujuan membentuk manusia hari esok yang mempunyai karakteristik mempunyai pandangan mengenai dunia dan konsep diri yang akurat, melihat diri sendiri mempunyai akibat, mempunyai kemampuan melakukan sesuatu, mengenal arti apa yang diupayakan seseorang, dan kemampuan dalam kehidupan, mampu melihat alasan keluaran dan untuk mengevaluasi diri sendiri di jalan yang mendorong. Akhirnya pemberdayaan membuat orang tersebut mampu memvisikan kesuksesan yang mampu melaksanakan aktivitas yang bermakna, mengonsentrasikan upaya untuk memulai tindakan, interaksi yang fleksibel dan daya pegas personal.

Rosabeth Moss Kanter (1977) menyatakan bahwa pemberdayaan berarti memberikan kepada orang yang beroperasi dalam situasi yang tidak menguntungkan dalam suatu organisasi. Pemberdayaan merupakan suatu kontinum yang dimulai dari ujung ketidak berdayaan sampai ujung keberdayaan. Mereka yang tidak berdaya mempunyai moril rendah, berorientasi pada birokrasi yang ketat dan mengontrol ketat. Ia menyatakan bahwa pemberdayaan harus dimulai dari modifikasi struktur formal.

Para peneliti mengemukakan pengaruh daripada pemberdayaan terhadap pengikut dan organisasi. Vicent Armentano (2001) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai menghasilkan fenomena sebagai berikut :

- a. Meningkatkan hasil kerja
- b. Memperbaiki proses kerja
- c. Menurunkan biaya produksi dan operasi
- d. Berbagi ilmu pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman lebih baik
- e. Meningkatkan kepuasan kerja

o) Mewakili Sistem Sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial atau organisasi yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol, dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap, dan perilaku pemimpinnya. Misalnya, Microsoft Corporation tercermin pada wajah, sikap, pemikiran, dan perilaku Bill Gates pendiri dan pemimpin perusahaan tersebut. Adolf Hitler mencerminkan Negara Fasis Jerman pada masa Perang Dunia II. Bung Karno mencerminkan wajah negara Indonesia pada masa Orde Lama dan Suharto menggambarkan wajah pemerintahan Indonesia pada Era Orde Baru.

Dalam memimpin sistem sosialnya, pemimpin melaksanakan sejumlah peran kepemimpinan atau manajerialnya. Henry Mintberg dalam bukunya berjudul *The Nature of Manajerial Work* (1973) mengemukakan bahwa seorang manajer mempunyai tiga peran, yaitu :

1) Peran Interpersonal

Peran yang mewakili sistem sosialnya ke dalam dan ke luar organisasi.

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a) Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

- b) Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal.
- c) Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2) Peran Informasional

- a) Peran sebagai pengumpul dan penyebar informasi dan sebagai juru bicara organisasi. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b) Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c) Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3) Peran Pembuatan Keputusan

Peran sebagai wirausaha, menyelesaikan gangguan, pengalokasian sumber-sumber dan negosiator. Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan, yaitu :

- a) Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b) Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.

- c) Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d) Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar. banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.
 - 1) Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
 - 2) Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
 - 3) Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

p) Manajer Konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Disamping itu konflik dapat terjadi antara pemimpin dengan para pengikutnya dan antara organisasi dengan orang luar organisasi atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik ini tidak dimanajementi semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas dan kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan

konflik yang terjadi dalam organisasi. Organisasi yang mapan mempunyai asumsi, kebijakan, dan prosedur menyelesaikan konflik yang terjadi.

Beberapa fungsi kepemimpinan menurut buku Teori dan Praktek Kepemimpinan oleh Sondang P. Siagian, antara lain:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif.
4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi kegiatan dan tindakan sebagai berikut:

- 1) Pengambilan keputusan
- 2) Pengembangan imajinasi
- 3) Pendelegasian wewenang kepada bawahan
- 4) Pengembangan kesetiaan para bawahan
- 5) Pemrakarsaan, penggiatan dan pengendalian rencana-rencan
- 6) Pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya
- 7) Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pelaksana
- 8) Pelaksanaan kontrol dan perbaikan kesalahan-kesalahan
- 9) Pemberian tanda penghargaan kepada bawahan yang berprestasi
- 10) Pertanggungjawaban semua tindakan

Kemudian menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi

dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah :

- a) Selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan.
- b) Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar.
- c) Sebagai komunikator yang efektif.
- d) Sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu:

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

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 pimpinan 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 pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang – orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- c. Pemimpin harus berusaha menegembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerjasama yang harmonis.
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- f. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- g. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali. Pada prinsipnya, seorang pemimpin harus mempertanggungjawabkan semua tindakannya, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Isra' [17] ayat 36 yang artinya: *“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuann tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya”*.

C. Fungsi Pemimpin Menurut Para Ahli

1) Menurut R.L Khan

R.L Khan mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi fungsi pimpinan. Ia menyatakan bahwa seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila:

- a) Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b) Menyusun jalur pencapaian tujuan
- c) Menghilangkan hambatan hambatan pencapaian tujuan

d) Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

2) Menurut Floyd D. Ruch

Floyd D. Ruch mengemukakan tiga pembagian besar mengenai tugas dan fungsi seorang pemimpin dalam kelompok, yaitu :

a) Menentukan struktur dari suatu situasi tertentu (*structuring the situation*), yaitu:

1. Menjelaskan hal-hal yang sulit kepada para anggota.
2. Membedakan hal-hal atas dasar urutan kepentingannya (*order of Priority*).
3. Memusatkan perhatian pada tujuan yang ingin dicapai.
4. Membantu para anggota untuk mencapai kebutuhan masing-masing dalam rangka kerja kelompok.
5. Membantu para anggota untuk mencapai kebutuhan masing-masing dalam rangka kerja kelompok.
6. Menyelesaikan konflik antar anggota atas dasar kerangka pemikiran tertentu (*frame of reference*).
7. Mengusahakan agar para anggota memiliki kerangka pemikiran tertentu.
8. Mengatasi perasaan tak aman dan ragu-ragu yang ada di antara anggota dengan jalan menunjukkan perspektif waktu.

b) Mengadakan pengawasan atas perilaku para anggota dalam kelompok, yang dilakukan dengan cara:

1. Mengatasi penyimpangan atau penyelewengan para anggota.
2. Memberikan hadiah atau hukuman bilamana dipandang perlu.
3. Menjaga penyalahgunaan kepentingan kelompok oleh individu-individu tertentu dan juga sebaliknya.

- c) Menjadi juru bicara kelompok ke pihak luar, seperti dengan jalan:
1. Menyatakan dan menerangkan kebutuhan kelompok kepada dunia luar, antara lain mengenai sikap, pengharapan dan kekhawatiran dari kelompoknya.
 2. Pendek kata, berbicara keluar untuk kepentingan dari atas nama kelompoknya.

3) Menurut David krech dan R. Cruchfield

David krech dan R. Cruchfield mengemukakan fungsi yang mungkin dipegang oleh seorang pemimpin kelompok, yaitu sebagai :

1. Pelaksanaan, artinya melaksanakan apa yang diputuskan atau dimintakan oleh kelompok
2. Perencana, maksudnya hanya membuat rencana saja, yang pelaksanaannya diserahkan kepada para anggota
3. Pembuat kebijakan, yaitu hanya membuat kebijakan (*policy*) tertentu saja yang digariskan untuk diikuti kelompok
4. Sebagai ahli, yaitu dia sendiri atau bertindak sebagai seorang yang mempunyai keahlian dalam menggarap sesuatu dalam kelompok.
5. Wakil kelompok ke luar, maksudnya hanya mewakili kelompok saja untuk hal-hal yang perlu diselesaikan dengan pihak luar.
6. Pengawas hubungan dalam kelompok, yaitu mengawasi atau mengamati jalannya interaksi antar anggota kalau-kalau ada masalah.
7. Pemberi hadiah atau hukuman, artinya hanya bertindak memberikan hadiah atau pujian bagi seseorang anggota yang dianggap baik, atau hukuman seperti teguran kalau ada anggota tidak baik/melakukan kesalahan
8. Wasit dan perantara, artinya hanya bertindak mendamaikan jika ada perselisihan antar anggota, atau hanya perantara penyampaian sesuatu jika ada hal yang sulit disampaikan langsung oleh anggota.

9. Sebagai contoh atau teladan, maksudnya hanya memberikan contoh bagaimana cara mengerjakan atau menyelesaikan sesuatu kepada anggota.
10. Lambang kelompok, artinya sebagai simbol atau lambang saja dan tidak punya arti lain yang lebih dari itu.
11. Wakil penanggung-jawab, artinya hanya menanggung-jawab sesuatu pekerjaan yang sebetulnya harus menjadi tanggung-jawab para anggota kelompok.
12. Pemuka ideologi, artinya dialah yang mengemukakan atau mengajukan gagasan, sedangkan pelaksanaan selanjutnya dari gagasan.
13. Sebagai tokoh Bapak, maksudnya diperlakukan sebagai seorang Bapak dari sebuah kelompok.
14. Sebagai kambing hitam (*scape goat*), yaitu hanya menjadi kambing hitam atau tumpunan arus jika terjadi sesuatu hal yang tidak baik.

4) Menurut Hicks & Gullet

Hicks & Gullet (1996:503), membagi delapan fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a) pemimpin sebagai penengah,
- b) pemimpin sebagai penganjur,
- c) pemimpin sebagai pemenuhan tujuan,
- d) pemimpin sebagai katalisator,
- e) pemimpin sebagai pemberi jaminan
- f) pemimpin sebagai yang mewakili,
- g) pemimpin sebagai pembangkit semangat, dan
- h) pemimpin sebagai pemuji.

5) Menurut Rivai

Rivai (2004:96), memberikan beberapa contoh tentang fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a) menciptakan visi dan rasa komunitas.

- b) membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya.
- c) menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang beaiainan.
- d) mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog.
- e) membantu menggunakan pengaruh mereka.
- f) memfasilitas.
- g) memberi semangat pada yang lain.
- h) menopang tim, dan
- i) bertindak sebagai model.

6) Menurut Siagian

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70), yaitu:

- a) Pimpinan sebagai penentu arah.
- b) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara birokrasi.
- c) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif.
- d) Pimpinan sebagai mediator, dan
- e) Pimpinan selaku integrator.

D. Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan ini Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam mengingatkan bahwa:

Dari Abdurrahman bin Samurah ra. katanya: Rasulullah bersabda kepadaku, “Hai, Abdurrahman! janganlah Engkau meminta-minta hendak jadi pembesar/pemimpin negara. Karena jika engkau jadi pembesar karena permintaan, tanggung jawa u akan besar sekaii. Dan jika engkau diangkat tanpa permintaan, engkau akan ditolong orang dalam tugasmu. (Shahihul Muslim).

1. Definisi Peran Kepemimpinan

- a) Peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu.
- b) Kepemimpinan (dalam bahasa Inggris *leadership*) adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c) Peran Kepemimpinan adalah Seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

2. Pembagian Peran Kepemimpinan

- a. Dalam aplikasinya, peran kepemimpinan yang dicontohkan oleh Muhammad Rasulullah, dibagi menjadi dua bagian, yaitu:
 - 1) *Servant* (pelayanan). Memberikan pelayanan pada anak buahnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka menuju kebaikan.
 - 2) *Guardian* (penjaga). Menjaga komunitas Islam dari tirani dan tekanan. Seperti diungkapkan pada Sahih Muslim No. 4542, yaitu “*Pemimpin bagi muslim adalah perisai bagi mereka*”.
- b. Sedangkan Stephen R Covey di dalam bukunya *The 8th Habit* membagi peran kepemimpinan menjadi empat bagian, yaitu:
 - 1) *Modelling (conscience)* : memberikan contoh yang baik sebagai *role model*. *Modelling* menjadi sentral dari segala teori kepemimpinan. Tanpa *modelling* yang baik, maka apa pun yang kita sampaikan tidak akan dipatuhi (baik secara terang-terangan atau pun tersembunyi).
 - 2) *Pathfinding* (pencarian alur): Peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.

- 3) *Aligning* (penyelaras): peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
 - 4) *Empowering* (pemberdaya): peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.
- c. Peran kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi tiga bagian yaitu:
- 1) Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas
 - 2) Menganggap tanggung jawab ‘seremonial’ atau ‘spiritual’ sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain
 - 3) Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini;
 - a) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku ‘kepala’, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
 - b) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
 - c) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk ‘membaca’ situasi
 - d) Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.

- e) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Berdasarkan penelitian Henry Mintzberg, para pemimpin yang berperan sebagai manajer pada dasarnya melaksanakan tiga kelompok peran masing-masing yang terbagi dalam beberapa macam peran. Gambaran yang dihubungkan dengan peran ini yaitu status dan otoritas pemimpin, dan hal-hal yang bertautan dengan hubungan antar pribadi. Aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Karena pemimpin memiliki jabatan yang tinggi, maka aksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar.

Peran pemimpin yang berkaitan dengan perilaku hubungan antar pribadi ialah sebagai berikut.

- a) Peran pemimpin: pemimpin mengarahkan dan memberi pedoman kepada pengikut.
- b) Peran penghubung: pemimpin meneruskan pesan dari atasan kepada bawahan dan menyampaikan pesan bawahan kepada atasan. Demikian pula pemimpin harus dapat menyambungkan gagasan atau perasaan dari satu atau sekelompok anggota ke anggota-anggota yang lain.
- c) Para panutan (*figurehead*): pemimpin harus dapat menjadi contoh bagi bawahannya dan dapat mencerminkan ciri-ciri kelompok kepada pihak luar melalui perilaku dan penampilan pribadinya.

Peran ini dibagi atas tiga peranan oleh Mintzberg sebagai perincian lebih lanjut dari peranan antar pribadi ini, diantaranya:

a. Peran antarpribadi (*Interpersonal rules*).

- 1) Peran tokoh (*figurehead*) dalam membangun relasi dengan orang lain yang memiliki kedudukan dalam organisasi. *Figure* pemimpin ikut menentukan wibawa organisasi ditengah persaingan antar organisasi dan hubungan dengan kepentingan antar organisasi.
- 2) Peran pemimpin (*leader*), dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengkordinasikan tugas-tugas para bawahannya. Hal ini menyangkut tugas *staffing* (merekut, melatih, memotivasi, melakukan promosi dan pemberhentian kerja).
- 3) Peran penghubung (*liasion*) dilakukan dengan cara menjalin hubungan antar pribadi dengan pihak-pihak, baik yang berada dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi. Dengan peran ini dapat ditemukan berbagai informasi yang patut dikaji demi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memantau kinerja bawahannya dan menggali informasi sebanyak mungkin sebagai bahan masukan yang patut dipertimbangkan sebelum pengambilan keputusan. Pemimpin organisasi harus kepekaan terhadap isi informasi sebenarnya, senantiasa melakukan filter terhadap berita yang diperoleh agar tidak.

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah *takeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

- 1) Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan saremonial. Menghadiri berbagai

upacara resmi, memenuhi undangan atasa, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja.

- 2) Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan.
- 3) Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran informasional (*informational roles*)

- 1) Pemantau (monitor), manajer secara terus-menerus mencari informasi, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi.
- 2) Penyebar (disseminator), yaitu membagikan informasi yang diperoleh dari hasil pemantauannya kepada bawahannya yang dirasakan memerlukan informasi tertentu;
- 3) Juru bicara (*spokes person*) yaitu menyampaikan sebagian informasi yang di kumpulkan kepada individu di luar unitnya atau pihak-pihak diluar organisasi.
- 4) Pengambilan keputusan (*decision making roles*). Dalam peran ini, pemimpin mengambil keputusan berdasarkan hubungan antar pribadi yang di bangunnya dan informasi yang di pantau sebelumnya.

c. Peranan pengambilan keputusan (*decisional role*)

Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan, gangguan, sumber alokasi, dan negosiator. Peranan yang membuat pemimpin terlibat dalam proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpin. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Peranan pengambilan keputusan oleh pemimpin

merupakan peranan yang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang membedakan antara manajer dengan pelaksana. Terdapat empat peranan pemimpin yang dikelompokkan kedalam pembuatan keputusan sebagai berikut :

- 1) Peranan sebagai wirausaha (*entrepreneur role*), Pemimpin harus mampu mempertahankan eksistensi kelompok dan juga mengembangkannya dengan swadaya. Khususnya peran ini sangat penting pada organisasi yang bersifat ekonomis (perusahaan, industri, dan sebagainya). Seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
- 2) Peranan sebagai pereda gangguan (*disturbance handler role*), Jika ada gangguan, pemimpin harus mampu menanganinya dengan baik. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korelatif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- 3) Peranan sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator role*), Keberadaan dan perkembangan kelompok selalu bergantung kepada sumber-sumber tertentu (*resources*): sumber daya, sumber dana, sumber tenaga manusia, dan sebagainya. Karena sumber-sumber itu selalu terbatas, peran pemimpin adalah membagi dan menjatahkan berbagai sumber itu pada berbagai bagian atau berbagai tujuan dari kelompok yang dianggap perlu mendapat prioritas pada suatu saat atau situasi tertentu. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya, wewenang untuk menempatkan

orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

- 4) Peranan sebagai penegosiasi (*negotiator role*). Pemimpin juga berperan sebagai perunding, baik dengan pihak luar maupun dengan atau antaranggota kelompoknya sendiri.

Dari beberapa pengertian peran tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa peranan adalah sekumpulan fungsi yang disini adalah sekumpulan kewajiban atau sekumpulan perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang diharapkan orang lain dari suatu posisi jabatan yang ia duduki. Peran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peran yang dilakukan pemimpin perusahaan untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawannya sehingga tercapai tujuan dari organisasi serta meningkatnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan teori peranan-peranan diatas dapat dilihat dan dimengerti bahwa peran pemimpin sangat penting bagi karyawannya.

Selain itu peran pemimpin sebagai berikut :

1) Peran pemimpin sebagai motivator

Motivasi kerja dalam setiap organisasi sangat penting, terutama motivasi dari seorang pemimpin sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi karena seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang besar dalam menunjang kinerja pegawainya pada suatu organisasi.

2) Peran pemimpin sebagai pengarah

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan petunjuk, intruksi, atau perintah yang harus dikerjakan oleh pegawai agar pegawai dapat memahami pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Peran directing yang mengandung pengertian bahwa memberikan direktif, mem-beri petunjuk atau intruksi, dan dapat diartikan memberikan arahan. Dengan

kata lain bahwa apa yang dilaksanakan untuk waktu berikutnya atau di kemudian hari sudah mempunyai garisgaris batas yang harus ditaati agar kesemuanya dapat sejalan dengan apa yang telah menjadi peraturan dalam sebuah instansi atau organisasi.

3) Peran pemimpin sebagai pengawas

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang menjadi tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam suatu organisasi yang di pimpinnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan untuk mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan.

4) Peran pemimpin sebagai komunikator

Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak hanya sebatas persoalan pekerjaan saja tetapi jika ada waktu senggang dan tidak ada pekerjaan pimpinan tidak segan juga berkumpul dengan para bawahan untuk sekedar mengobrol. Dengan demikian pemimpin telah melaksanakan perannya untuk menjalin hubungan komunikasi yang efektif sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Widjaja mengenai peran penting pemimpin yaitu salah satunya yang menyebutkan bahwa peran penting dari seorang pemimpin adalah melakukan komunikasi yang efektif, agar seseorang menjadi berperan maka ia selalu mengadakan hubungan dengan sesamanya. Selain itu jika dilihat dari kepemimpinannya, hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang di ungkapkan oleh Dyadic yaitu teori Leader Member Exchange (LMX) yang mengatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pimpinan dan bawahan yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses

frekuensi, komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim dan komitmen. Selain itu peran pemimpin dalam komunikasi dengan bawahan ini juga sesuai dengan teori Partnership Building yang juga dikemukakan oleh Dyadic yang menegaskan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bekerja sama dengan setiap bawahan satu persatu untuk menciptakan hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Menurut **Covey**, ada tiga peranan pemimpin dalam organisasi, yaitu :

- a) *Pathfinding* (pencarian alur), memgandung sistem nilai dan visi dengan kebutuhan pelanggan melalui perencanaan srategis *pathway* (jalur strategi).
- b) *Aligning* (penyelarasan), upaya memastikan bahwa struktur, sistem dan operasional organisasi memberi dukungan pada pencapaian visi dan misi
- c) *Empowerment* (pemberdayaan), suatu semangat yang digerakkan dalam diri orang-orang yang mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas, untuk mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Berikut ini juga merupakan peran yang mesti dijalankan oleh seorang pemimpin:

a) Sebagai seorang pencipta

Seorang pemimpin harus mampu mencetuskan pikiran atau ide baru. Ia harus memiliki konsepsi yang baik, tersusun rapih dan realistis, sehingga ia menjalankan tugasnya dengan teguh menuju ke arah ide yang telah ia cetuskan itu dan tidak akan mudah terpengaruh oleh pikiran-pikiran orang lain.

b) Sebagai seorang perencana

Pemimpin hendaknya mampu membuat rencana yang tersusun baik menurut fakta-fakta yang objektif tentang masalah yang dipimpinya,

sehingga segala kegiatan dan tindakannya bukan dilakukan dengan sembarangan, akan tetapi serba teratur berjalan atas rel-rel yang telah diperhitungkan dan disusun terlebih dahulu dengan tujuan yang ditentukan.

c) Sebagai wakil kelompok

Seorang pemimpin tidak saja hanya memikirkan dan bertindak ke dalam untuk mengajak, mengarahkan, mengatur, membimbing dan mengawasi ke dalam terhadap anak-buah organisasi, akan tetapi ia harus mewakili kelompoknya ke luar. Ia harus senantiasa ingat dan dapat menyadari dengan sepenuhnya bahwa segala kekurangan-kelebihan dan baik-buruk tindakannya di luar kelompok mencerminkan baik-buruknya kelompok yang dipimpinnya, sebab pemimpin itu merupakan lambing kelompok.

d) Sebagai seorang ahli

Seorang pemimpin itu harus mempunyai keahlian, lebih-lebih dalam bidang yang dipimpinnya. Bukan itu saja, tetapi seberapa boleh ahli dalam banyak hal, oleh karena seorang pemimpin oleh anak buahnya dipandang sebagai orang yang serba tahu dan serba bisa, bahkan menurut cara kepemimpinan di zaman modern sekarang ini, maka untuk dapat mengatasi kekuarangan akan keahlian itu, dan untuk menjaga jangan sampai mengecewakan maka para pemimpin dari perusahaan yang besar-besar terpaksa mengadakan majelis atau staf ahli untuk dapat mengatasi kekurangan dalam keahliannya.

e) Sebagai pengawas hubungan antar anggota-anggota kelompok

Usahnya dalam hal ini pimpinan harus menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha menciptakan serta mengembangkan hubungan baik yang harmonis diantara para anggotanya, sehingga menimbulkan semangat bekerja kelompok.

f) Bertindak sebagai wasit atau hakim

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menangani perpaduan-perpaduan antara para anak-buahnya seorang pemimpin harus dapat menengahi dengan bertindak tegas secara objektif tanpa pilih kasih atau memihak kepada salah satu golongan. Ia harus bertindak sebagaimana mestinya sebagai seorang hakim yang senantiasa memegang keadilan.

g) Sebagai pemegang tanggung jawab kelompok.

Seorang pemimpin yang baik ia harus berani bertanggungjawab atas perbuatan-perbuatan anak-buahnya yang dilakukan atas nama kelompok.

h) Bertindak sebagai seorang ayah

Bukan berarti bahwa ia harus bersikap mahatahu sebagai seorang ayah, atau menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa, akan tetapi justru harus bertindak sesuai dengan orang tua modern dan bijaksana, yaitu memberikan kesempatan kepada anak-buahnya untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan daya kreasi dan fantasinya demi kemajuan mereka sendiri. Ia menaruh cinta kasih terhadap para anggota sesuai dengan sikap seorang ayah terhadap anak kandungnya. Ia bersikap melindungi mereka pada tempatnya serta selalu memperhatikan nasibnya.

i) Sebagai korban atau “kambing hitam”

Seorang pemimpin harus menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melemparkan keburukan-keburukan dan kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam organisasinya. Ia harus rela menjadi korban atau “kambing hitam” pelemparan-pelemparan itu, sebab pada akhirnya ialah sebagai pemimpin kelompok yang harus menanggung jawab atas nasib organisasi dan para anggota yang dipimpinnya.

j) Menjalankan peranan sesuai dengan rumusan Ki Hajar Dewantara tentang kependidikan atau kepemimpinan yang berbunyi:

a. Ing Ngarso Asung Tulodo (Di Muka Memberi Teladan).

- b. Ing Madyo Mangun Karso (Di Tengah Membangunkan Kemauan).
- c. Tut Wuri Handayani (Di Belakang Selalu Mempengaruhi).

Perumusan ini dalam keseluruhannya dapat diartikan, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin tidak perlu selalu melekat dan memaksakan kehendaknya kepada mereka yang dipimpin, akan tetapi cukup dengan sedikit menjauh guna memberi kebebasan atau kesepakatan yang sebesar-besarnya kepada mereka yang dipimpin untuk mengembangkan bakat, kemauan, inisiatif sendiri, akan tetapi tanpa mengurangi kewajiban seorang pemimpin dimana perlu untuk memberi teladan, membangunkan kemauan dan memberikan pengaruhnya yang baik kepada anak-buahnya menuju ke arah tujuan yang dikehendaki bersama.

Walaupun pada dasarnya perumusan Ki Hajar Dewantara bapak pendidikan Indonesia saat ini, ditujukan kepada masalah khusus kepemimpinan pendidikan, akan tetapi menurut pendapat kami sesuai juga dengan cara kepemimpinan modern zaman sekarang ini, dimana kegiatan paksaan banyak ditinggalkan dan beralih kepada kegiatan-kegiatan membangkitkan semangat kerja atas dasar kesadaran dan kebaktian para yang dipimpin akan kebaikan usaha dan tujuan yang dimaksud bersama serta membangkitkan semangat untuk bekerja sama.

4. Peran Kepemimpinan Dalam Proses Administrasi dan Manajemen

- a) Menganalisis aktivitas-aktivitas dari para pemimpin pada organisasi yang efektif.
- b) Fokus analisis adalah menetapkan tanggung jawab dan tugas apa yang harus dilaksanakan, tanpa memperhatikan siapa yang memegang posisi. Sehingga teridentifikasinya uraian tugas pemimpin secara umum (*job description*)
- c) Tujuan untuk memodifikasi arti dari aktivitas-aktivitas yang diamati dan untuk mengidentifikasi persyaratan perilaku bagi kinerja yang efektif dari pekerjaan pemimpin.

Kemudian di sisi pemimpinnya itu sendiri, ia harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Memiliki kondisi yang sehat sesuai dengan tugasnya.
- b) Berpengetahuan yang luas.
- c) Mempunyai keyakinan bahwa organisasi ia pimpin akan berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- d) Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dan dari pada tujuan yang hendak dicapai.
- e) Memiliki stamina dan entusiasme yang besar.
- f) Gemar dan cepat mengambil keputusan.
- g) Objektif dalam arti menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio.
- h) Adil dalam memperlakukan bawahan.
- i) Menguasai prinsip-prinsip human relations (inti kepemimpinan).
- j) Menguasai teknik-teknik komunikasi.
- k) Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahan tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi.

Dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti daripada manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam suatu organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang di serahi tugas memimpin dalam organisasi itu.

Jika demikian halnya, maka setiap orang yang disebut pemimpin harus selalu berusaha memiliki sebanyak mungkin sifat-sifat kepemimpinan yang baik. Karena seorang pemimpin tidak seharusnya dan memang tidak pernah beroperasi dalam suasana vakum. Artinya kepemimpinan di dalam suatu organisasi hanya

efektif jika kepemimpinan itu diterima oleh orang lain yang disebut bawahan. Maka kepemimpinan harus diimbangi oleh kepengikutan (*followership*). Kepengikutan itu harus didasarkan kepada “teori penerimaan” (*acceptance theory*). Dengan perkataan lain kepemimpinan seseorang harus diakui dan diterima oleh para bawahannya, sehingga wewenangnya untuk memimpin, keinginan-keinginannya yang hendak direlasikan, dimanifestasikan oleh kerelaan dan kemampuan bawahan untuk melaksasakannya sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut.

Adapun peran kepemimpinan dalam manajemen dan administrasi adalah:

a) Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan maka dia (seharusnya) tidak dapat menjadi pemimpin. Kepentingan mendasar dari pengambilan keputusan ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan khusus tentang hal ini di berbagai disiplin ilmu. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

b) Peran Kepemimpinan dalam Tim

- 1) Memperlihatkan gaya pribadi.
- 2) Proaktif dalam sebagian hubungan.
- 3) Mengilhami kerja tim.
- 4) Memberikan dukungan timbal balik.
- 5) Membuat orang terlibat dan terikat.
- 6) Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi.
- 7) Mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif.
- 8) Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja.
- 9) Mengakui prestasi anggota tim.
- 10) Berusaha mempertahankan komitmen.
- 11) Menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim.

Peranan kepemimpinan dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task-oriented leadership*) adalah sebagai berikut:

- 1) Menstruktur proses (*process structuring*).
- 2) Menstimulasi komunikasi (*stimulating communication*).
- 3) Menjernihkan komunikasi (*clarifying communication*).
- 4) Meringkas (*summarizing*).
- 5) Menguji konsensus (*consensus testing*).

Peranan kepemimpinan dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi pada memelihara kelompok (*relationship-oriented*) adalah sebagai berikut;

- 1) Penjaga gawang (*gatekeeping*)
- 2) Mengharmoniskan (*harmonizing*)
- 3) Mendukung (*supporting*)

- 4) Menerapkan standar (*standar setting*)
- 5) Menganalisis proses (*process analyzing*)

c) Peran kepemimpinan dalam Mengendalikan Konflik

Sudah merupakan suatu kewajaran bahwa pertentangan atau konflik akan selalu ada selama manusia itu ada baik secara individu anggota kelompok masyarakat. Dalam kehidupan berorganisasi misalnya, konflik antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya atau antara anggota kelompok dengan anggota lainnya bisa saja terjadi. Sebab di dalam suatu organisasi terdapat beberapa individu yang berbeda kepribadiannya, kepentingannya, latar belakang sosial, budaya, agama, dan sebagainya. Konflik tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis.

Oleh karena itu, pengendalian konflik merupakan satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengendalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan sesuatu yang antiproduktif dan destruktif, sebaliknya keberhasilan seorang pemimpin dalam mengendalikan konflik akan menghadirkan banyak manfaat seperti menciptakan kreativitas, perubahan sosial yang konstruktif, membangun keterpaduan dan peningkatan fungsi kekeluargaan/kebersamaan

BAB VI

SIFAT – SIFAT KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Sifat Pemimpin

Sifat merupakan ciri khas atau karakter yang melekat pada diri seseorang yang dapat menjadi pembeda dengan orang lainnya. Oleh karena itu sifat seseorang belum tentu sama dengan sifat orang yang lainnya.

Karakter terus berkembang dari waktu ke waktu. Banyak orang mengatakan karakter seseorang terbentuk sedari kecil. Kita memang tidak mengetahui dengan pasti kapan tepatnya karakter itu mulai berkembang. Akan tetapi, bisa dipastikan bahwa karakter tidak dapat berubah dengan cepat. Dari perilaku seseorang, kita bisa menebak karakternya. Seorang yang berkarakter kuat menunjukkan aktivitas, energi, kemantapan tekad, disiplin, kemauan keras, dan keberanian. Dia melihat apa yang ia inginkan lalu menegajarnya. Ia juga menarik orang untuk mengikutinya.

Organisasi membutuhkan pemimpin yang kuat sekaligus berkarakter baik, yang bisa dipercaya dan yang akan memimpin mereka menuju masa depan. Dalam banyak organisasi, tindakan seorang pemimpin menjadi teladan. Perilaku pemimpin bisa memenangkan kepercayaan, kesetiaan, dan menjamin vitalitas perusahaan agar berjalan dengan baik. Salah satu cara untuk membangun kepercayaan adalah dengan menunjukkan karakter yang baik yakni terdiri dari keyakinan, nilai, kemampuan, dan sifat.

Oleh karena itu, sifat pemimpin merupakan karakter yang harus melekat pada diri seorang pemimpin. Dengan karakter tersebut akan mengantarkan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin sehingga dapat menjadi pembeda antara dirinya dengan orang yang dipimpinya.

Pendapat para ahli tentang sifat kepemimpinan yang baik, beberapa diantaranya adalah:

- a) Menurut Robert Tanenbaum, sifat seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.
- b) Menurut Lao Tzu, pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.
- c) Sedangkan menurut Ki Hajar Dewantara, pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya.

Berikut beberapa asas utama dari kepemimpinan yang diutarakan oleh Ki Hajar Dewantara:

- a) Ing Ngarsa Sung Tuladha: Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- b) Ing Madya Mangun Karsa: Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
- c) Tut Wuri Handayani: Pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

B. Pendekatan Sifat – Sifat Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian sifat – sifat kepemimpinan bahwa pemimpin mempunyai kelebihan dibanding orang dalam kelompoknya dalam kecerdasan, pendidikan, ketergantungan, bertanggungjawab, kegiatan dan partisipasi, percaya diri, kerjasama, popularitas, adaptasi, dan lain-lain.

Pada mulanya timbul suatu pemikiran bahwa pemimpin dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Pemikiran ini dinamakan pemikiran “hereditary” (turun-temurun). “The hereditary proach states that leader are born and not made – that leader do not acquire the ability to lead, but inherit it” (pendekatan turun temurun menyatakan bahwa

pemimpin dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewariskan). Untuk menjamin kelanjutan kepemimpinan dalam garis keturunan maka dilakukan perkawinan antar anggota yang dekat.

Pada masa berikutnya timbul suatu teori baru yang dinamakan “physical characteristic theory” (teori ciri fisik) yang dikemukakan oleh W. H Sheldon. Dia bekerja sama dengan S. S. Steven menertibkan buku dengan judul “The Varieties Human Phisique”. Dikemukakan adanya 76 tipe struktur badan yang berhubungan dengan perbedaan tempramen dan kepribadian.

Kemudian muncul pendapat bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui latihan. Dengan demikian menurut pendapat ini setiap dapat dilatih menjadi pemimpin atau dengan perkataan lain setiap orang berpotensi menjadi pemimpin. Potensi ini dapat menjadi kenyataan apabila yang bersangkutan telah memperoleh latihan kepemimpinan dan berusaha untuk mempraktekkannya.

Menurut hasil penelitian Edwin Ghiselli (1907 – 1980) dimana dia menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability), pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen.
- b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan kegiatan sukses.
- c) Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d) Ketegasan atau kemampuan untuk dapat membuat keputusan.
- e) Kepercayaan diri, Yakni mampu menghadapi masalah
- f) Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung dapat mengembangkan kreasi baru.

C. Sifat – Sifat Pemimpin Menurut Para Ahli

a) Menurut E.E Ghizeli & Stogdil

Menurut E.E Ghazeli dan Stogdil: Kecerdasan, kemampuan mengawasi, inisiatif, ketenangan diri, kepribadian.

b) Menurut L. Sank

Cerdas, adil, pengertian, memiliki pengetahuan umum, banyak mengetahui tentang pekerjaan khusus, pandangan, memiliki kejujuran yang tinggi, sebagai pemimpin dan sebagai delegator.

c) Menurut Daniel C. Feldman & Hugh J. Arnold

Pemimpin harus mempunyai sifat-sifat kepribadian diantaranya penyesuaian diri, sikap giat dan tegas, berpengaruh, keseimbangan jiwa dan kontrol, keaslian dan daya cipta, kejujuran pribadi dan percaya diri.

d) Menurut Thomas W. Harell

Pemimpin harus mempunyai sifat sifat kemauan keras, perilaku yang ditentukan oleh sifat lahiriah, kebutuhan kekuasaan dan prestasi, ketenangan diri, cerdik, dan daya cipta

e) Menurut Ordway Tead

Pemimpin harus mempunyai sifat sifat kuat jasmani dan rohani, yakin akan tujuan dan jurusan, bersemangat besar, bersahabat dan kasih sayang, kejujuran, kemahiran teknis, ketegasan, kecerdasan, kecakapan dan kepercayaan.

f) Menurut Ki Hajar Dewantara

3 Sifat kepemimpinan utama menurut Ki Hajar Dewantara

1. Ing Ngarso Sung Tulodo, artinya seorang pemimpin, kalau berada didepan harus mampu memberikan suri tauladan kepada anak buahnya, kata kuncinya adalah memberi tauladan.
2. Ing Madya Mangun Karsa, apabila berada di tengah harus mampu membangkitkan motivasi dan inovasi .

3. Tut Wuri Handayani. Apabila seorang pemimpin berada di belakang, harus bisa memberi dorongan moral dan semangat kerja pada orang yang dipimpinnnya , yang pada akhirnya dapat menumbuhkan motivasi dan semangat.

g) Menurut Keith Davis

Ada 4 (empat) sifat utama seorang pemimpin, yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial,
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi.

h) Menurut Warren Bennis

Warren Bennis dikenal luas sebagai guru kepemimpinan modern, mengidentifikasi enam kualitas personal/sifat seorang pemimpin, yaitu :

1. Integritas

Integritas berarti penyatuan kata-kata dan tindakan didalam nilai-nilai diri. Artinya lekat dengan nilai-nilai ini sekalipun cara alternatif lebih mudah atau menguntungkan.

Seorang pemimpin dengan integritas bisa dipercaya dan dikagumi karena memegang teguh nilai-nilai dengan kuat. Mereka juga bertindak sebagai contoh yang powerful untuk ditiru orang-orang disekitarnya, sehingga membangun seluruh organisasi dengan nilai budaya yang powerful dan efektif.

2. Dedikasi

Dedikasi berarti menggunakan waktu dan energi pada tugas yang harus diselesaikan daripada memberikan waktu yang bisa Anda luangkan.

Posisi kerja kepemimpinan bukan hal yang terkait dengan jika waktu. Artinya menyerahkan diri Anda sepenuhnya untuk mengerjakan semua tugas, mendedikasikan diri Anda untuk berhasil dan memimpin yang lain bersama Anda.

3. Berbudi Luhur

Seseorang yang murah hati memberikan kredit pada saat yang tepat. Juga berarti menjadi ramah dalam mengalahkan dan memungkinkan orang lain yang dikalahkan untuk mendapatkan martabat mereka.

Keluhuran budi dalam kepemimpinan terkait dengan menilai orang dengan kesuksesan dan menerima tanggung-jawab personal atas kegagalan.

4. Kerendahan Hati

Kerendahan hati kebalikan dari arogansi dan narsisme. Artinya mengakui bahwa Anda tidak mewarisi superioritas dan konsekwensinya mereka tidak rendah diri di depan Anda. Tidak berarti mengecilkan maupun mengagungkan diri Anda sendiri.

Pemimpin yang rendah hati tidak merendahkan diri mereka sendiri, ataupun harga diri yang salah atau rendah. Mereka hanya mengakui semua orang memiliki nilai yang sama dan tahu jika posisi mereka tidak membuatnya sebagai Tuhan.

5. Keterbukaan

Keterbukaan artinya mampu mendengarkan ide-ide yang ada diluar model yang ada, mampu menanggapi penilaian setelah seseorang mendengar pendapat orang lain.

Seorang pemimpin yang terbuka mendengarkan orang-orangnya tanpa membungkamnya terlalu cepat, yang setidaknya menunjukkan kepedulian dan membangun kepercayaan. Keterbukaan juga memperlakukan ide lain yang secara potensi lebih baik daripada idenya sendiri. Pada teritori dunia baru yang tidak pasti, bersikap terbuka dianggap sebagai alternatif ketrampilan yang penting.

6. Kreatifitas

Kreatifitas berarti berpikir secara berbeda, mampu keluar dari kotak dan melihat sudut pandang baru atau yang berbeda atas sesuatu.

Bagi seorang pemimpin, mampu melihat masa depan dimana mereka akan memimpin pengikutnya, kreatifitas memberikan kemampuan untuk berpikir secara berbeda dan melihat hal yang tidak dilihat orang lain, dan ini yang memberikan alasan bagi pengikut untuk mengikutinya.

Dalam kenyataannya mungkin akan dapat ditemukan pemimpin yang memiliki sifat – sifat tersebut tetapi tidak secara penuh keseluruhan, melainkan hanya dalam beberapa sifat saja, itupun penonjolannya akan berbeda antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lainnya.

Dapat terjadi ada orang yang memiliki sifat – sifat itu justru tidak menjadi pemimpin, sebaliknya ada orang yang tidak memiliki sifat-sifat itu justru menjadi pemimpin contohnya yaitu Napoleon dan Lincoln. Dapat pula terjadi sebelum seseorang menjadi pemimpin tidak memiliki sifat-sifat yang diperlukan sebagai pemimpin, tetapi setelah orang itu mendapatkan kesempatan menjadi pemimpin barulah memiliki sifat-sifat yang diperlukan. Jadi sifat-sifat dalam contoh ini bukan sebagai sebab seseorang menjadi pemimpin melainkan sebagai akibat seseorang menjadi pemimpin.

Disamping itu, tidaklah mungkin semua sifat – sifat yang telah disebutkan diatas tadi berlaku untuk pemimpin semua organisasi dalam segala situasi, situasi sangat berpengaruh untuk menentukan sifat mana yang perlu lebih menonjol dibandingkan sifat yang lainnya. Dalam hal ini Ralph M. Stogdill mengatakan “sebagian terbesar teoritis baru mempertahankan bahwa sifat-sifat dan situasi memerlukan saling pengaruh untuk menentukan tingkat kecenderungan pemimpin akan menunjukkan keberhasilan dalam kelompok”.

D. Sifat – Sifat Kepemimpinan

Berdasarkan penelitian Stogdill bahwa kepemimpinan ditandai dengan bermacam – macam sifat yang dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Capacity, meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan bicara, keaslian dan kemampuan nilai.
- b) Achievement, meliputi gelar keserjanaan, pengetahuan, keberhasilan, dan olah raga.
- c) Responisibility, meliputi mandiri berinisiatif, tekun, agresif, percaya diri, dan berkeinginan untuk maju.
- d) Participation, meliputi aktif, kemampuan bergaul, dapat bekerja sama , mudah menyesuaikan diri, dan humoris.
- e) Status, meliputi kedudukan social ekonomi dan ketenaran.
- f) Situation, meliputi mental dan status yang baik.

Pemimpin ideal adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

1. **Adil**, yaitu meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib dan disiplin. Pemimpin yang adil dapat bijaksana dalam mengambil keputusan. Prasangka adalah musuh dari keadilan. Seorang pemimpin yang baik akan memperlakukan semua orang dengan adil. Ia menunjukkan empatinya dengan bersikap peka terhadap perasaan, nilai, minat, dan keberadaan orang lain. Seorang pemimpin harus mempunyai sifat, tabiat dan karakter dalam memperlakukan bawahannya sesuai dengan job dan keahlian serta memberikan haknya sesuai dengan porsinya masing-masing. Contoh: “Pemberian Upah Berbasis Kinerja Pegawai”. Seorang pemimpin harus adil dalam melaksanakan peraturan tidak mengambil keuntungan sendiri, keluarga dan kroninya. Dalam melaksanakan peraturan organisasi harus imparsiial tidak membedakan dan menganakemaskan orang. Secara teologis, salah satu golongan yang dijanjikan memperoleh ganjaran surga adalah pemimpin yang adil. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin yang adil tidak hanya menjadi panutan pengikutnya, tetapi juga dihargai oleh Tuhan.

Islam mengajarkan kita untuk menegakkan keadilan bahkan dalam keadaan perang sekalipun.

2. **Amanah**, yaitu seorang pemimpin harus memiliki kualitas hidup yang dapat dipercaya oleh bawahannya. Sehingga hak – hak bawahan dapat diberikan atau disampaikan, dan organisasi yang dipimpin juga memiliki pengakuan organisasi lain.. Pemimpin yang amanah akan menyadari bahwa ia mengemban amanah untuk melayani kepentingan rakyat, bukan menjadi pelayan kepentingan pribadi, kepentingan kelompok, kepentingan partai, kepentingan pemilik modal, atau bahkan kepentingan asing. Ketidakjujuran, ingkar janji, dan kegagalan mengemban amanah adalah ciri orang munafik. Amanah, yaitu jujur dan bertanggung jawab. Seorang pemimpin harus mempunyai sifat yang dapat dipercaya oleh bawahan dan orang-orang yang berada di luar organisasi. Seorang pemimpin ia adalah seorang yang jujur berupaya menyatukan antara apa yang dikatakan, dijanjikan, dengan apa yang dilakukannya. Ia berupaya memenuhi apa yang dijanjikan dan tidak berupaya menipu orang lain. Mempunyai integritas tinggi dan loyal kepada visi, misi dan tujuan organisasinya. Pemimpin harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugasnya dan perannya dalam organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Ia bertanggung jawab atas perbuatannya, mengayomi, dan mengembankan para anggota. Al-Amanah (kepercayaan) yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak. “Apabila amanat diabaikan, maka kehancuran akan tiba. Mengabaikannya adalah menyerahkan tanggung jawab kepada seseorang yang tidak wajar memikulnya”, demikianlah salah satu jawaban dari amanat. Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik,

dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota-anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai.

3. **Fathanah**, artinya seorang pemimpin harus memiliki kapasitas IQ yang tinggi (cerdas). Kecerdasan dan kemampuan menguasai persoalan sekaligus mengatasi masalah mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Fathanah, artinya memiliki kecerdasan. Seorang pemimpin harus mempunyai kualitas keilmuan yang cerdas. Salah satunya dapat menghindari kemungkinan yang dapat merugikan seperti dibohongi oleh bawahannya. Al-Fathanah, yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun. Seorang pemimpin yang Islami haruslah orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, sehingga orang akan mengikutinya karena yakin dengan kemampuannya. Selayaknya seorang pemimpin, selain memiliki pengetahuan agama yang dalam juga mempunyai pengetahuan yang luas mencakup pengetahuan tentang administrasi kenegaraan, politik, ekonomi, sosial dan hukum.
4. **Tablig**, artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat menyampaikan kewajiban yang harus dilakukan anggota atau bawahannya, dan menyampaikan hak – hak yang harus diterima anggota – anggotanya. Tabligh artinya menyampaikan hal dengan benar, bersifat, terbuka dan menerima saran atau kritik dari bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai sifat menyampaikan hak dan kewajiban kepada yang berhak menerima. Salah satu kewajiban dari seorang pemimpin adalah harus memberikan tugas atau job kemudian hak kepada bawahannya. At-Tabligh, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat diistilahkan dengan “keterbukaan”. Uraian-uraian di atas berarti juga kepemimpinan yang efektif justru dilakukan berupa usaha membantu menumbuhkan kepemimpinan pada

orang-orang yang dipimpin, sebagai orang yang senang menolong orang lain. Dengan tumbuhnya sikap kepemimpinan itu di lingkungan orang-orang yang dipimpin, maka akan tumbuh pula pengertian dan pemahaman bahwa dalam memberi pertolongan pemimpin pun menghadapi berbagai keterbatasan, sehingga tidak semua masalah dapat diselesaikannya tanpa usaha yang bersangkutan untuk menolong dirinya sendiri. Di samping itu bahkan akan tumbuh pengertian dan pemahaman bahwa tidak semua persoalan harus dibawa pada pimpinan agar ditolong dalam menyelesaikannya. Dalam keadaan seperti itu di lingkungan orang-orang yang dipimpin pun akan tumbuh kesadaran bahwa pemimpinnya sebagai manusia pasti mempunyai masalah-masalah, sehingga terdorong untuk tidak memperberat beban pemimpin yang akan diiringinya dengan usaha untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Pemimpin yang suka menolong tidak akan mempersulit urusan yang mudah, bagi orang lain yang memerlukannya. Sebaliknya selalu berusaha mempermudah urusan yang sulit, semata-mata karena senang menolong orang lain. Kepuasan diperoleh pemimpin seperti itu pada saat melihat dan mengetahui bahwa pertolongannya telah memberikan manfaat bagi orang yang ditolongnya, bukan sesuatu yang lain, baik bersifat material maupun non-material seperti pujian dan sejenisnya. Dalam kondisi itu berarti juga pemimpin perlu memiliki sifat rendah hati, sederhana dan emosi yang stabil. Rendah hati dan sederhana sebagai salah satu aspek kepribadian akan ditampilkan dalam bentuk perilaku tidak sombong dan angkuh. Di samping itu penampilannya tidak dibuat-buat sehingga tampak tidak wajar. Sederhana tolak ukurnya tidak sama pada semua kelompok/ organisasi, karena sangat tergantung pada kondisi umum kemampuan anggotanya dan kondisi pihak luar yang menjadi partner atau selalu berkomunikasi dengan pemimpin tersebut. Sungguh bukan penampilan yang sederhana jika dalam abad modern dengan sarana komunikasi yang dapat memperlancar urusan, jika

seorang pemimpin masih memilih kendaraan sepeda, sementara anggotanya dan masyarakat pada umumnya telah mempergunakan sepeda motor atau mobil. Berbeda dengan sikap sombong dan angkuh yang mudah terlihat dalam penampilan seorang pemimpin dalam pergaulan sehari-hari. Sikap seperti itu tidak akan menimbulkan respon berupa simpati dari orang lain. Respon yang timbul justru sebaliknya berupa perasaan antipati yang tidak mungkin menghasilkan pergaulan yang efektif, antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya.

5. **Shidiq**, artinya pemimpin harus bisa jujur tidak boleh dusta atau bohong, karena kebohongan dapat membawa kerusakan diri dan organisasinya. Sidiq artinya benar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil. Seorang pemimpin harus mempunyai sifat benar, jujur dan tegas serta berani mengatakan apa yang benar dan apa yang salah. Pemimpin harus memegang prinsip kejujuran, ia harus jujur kepada dirinya sendiri, kepada para pengikutnya dan kepada para pengikutnya dan kepada orang yang berhubungan dengan organisasinya. Dengan demikian pemimpin tidak boleh bohong. Dalam praktiknya banyak pemimpin yang melakukan kebohongan baik sengaja maupun tidak disengaja. Jika menghadapi situasi tertentu sering berbohong untuk menyelesaikan suatu masalah. Ash-Shidq, yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap, serta berjuan melaksanakan tugasnya. Pemimpin Islami haruslah jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan antara perkataan dan perbuatannya. Selain itu, perlu memiliki moralitas yang baik, berakhlak terpuji, teguh memegang amanah, dan tidak suka bermaksiat kepada Allah seperti korupsi, manipulasi, dusta dan khianat.
6. **Qana'ah**, artinya pemimpin harus dapat merasa cukup atau menerima apa adanya, tidak serakah dan pandai berterima kasih kepada Allah SWT. Namun, harus ada atau tetap memiliki pandangan kedepan (visioner).

Pemimpin yang qana'ah adalah pemimpin yang tidak akan melakukan korupsi dan merugikan uang negara.

7. **Siasah**, artinya adalah pemimpin yang pandai mengatur strategi untuk memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau bawahannya.
8. **Sabar**, artinya pemimpin dapat menyalurkan seluruh potensi yang dimiliki pemimpin dengan kecerdasan emosional yang maksimal. Pemimpin pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pemikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.

E. Sifat – Sifat Pemimpin Dalam Islam

Pada dasarnya, kepemimpinan itu adalah amanah yang membutuhkan karakter dan sifat-sifat tertentu. Dengan karakter dan sifat tersebut seseorang akan dinilai layak untuk memegang amanah kepemimpinan. Atas dasar itu, tidak semua orang mampu memikul amanah kepemimpinan, kecuali bagi mereka yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Sifat-sifat kepemimpinan yang paling menonjol ada tiga.

a) Al-Quwwah (Kuat)

Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan ketika ia memegang amanah kepemimpinan. Kepemimpinan tidak boleh diserahkan kepada orang-orang yang lemah. Dalam sebuah riwayat diturunkan, bahwa Rasulullah Saw pernah menolak permintaan dari Abu Dzar al-Ghifariy yang menginginkan sebuah kekuasaan. Diriwayatkan oleh Imam Muslim, bahwa Abu Dzar berkata, “Aku berkata kepada Rasulullah Saw, “Ya Rasulullah tidakkah engkau mengangkatku sebagai penguasa (amil)?” Rasulullah Saw menjawab, “Wahai Abu Dzar, sesungguhnya engkau orang yang lemah. Padahal, kekuasaan itu adalah amanah yang kelak di hari akhir hanya akan menjadi kehinaan dan penyesalan, kecuali orang yang mengambilnya dengan hak, dan diserahkan kepada orang yang mampu memikulnya.” Yang dimaksud dengan kekuatan di sini adalah kekuatan ‘aqliyyah dan nafsiyyah. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan akal yang

menjadikan dirinya mampu memutuskan kebijakan yang tepat dan sejalan dengan akal sehat dan syari'at Islam. Seorang yang lemah akalnya, pasti tidak akan mampu menyelesaikan urusan-urusan rakyatnya.

Lebih dari itu, ia akan kesulitan untuk memutuskan perkara-perkara pelik yang harus segera diambil tindakan. Pemimpin yang memiliki kekuatan akal akan mampu menelorkan kebijakan-kebijakan cerdas dan bijaksana yang mampu melindungi dan mensejahterakan rakyatnya. Sebaliknya, pemimpin yang lemah akalnya, sedikit banyak pasti akan merugikan dan menyesatkan rakyatnya.

Selain harus memiliki kekuatan 'aqliyyah, seorang pemimpin harus memiliki kekuatan nafsiiyyah (kejiwaan). Kejiwaan yang kuat akan mencegah seorang pemimpin dari tindakan tergesa-gesa, sikap emosional, dan tidak sabar. Seorang pemimpin yang lemah kejiwaannya, cenderung akan mudah mengeluh, gampang emosi, serampangan dan gegabah dalam mengambil tindakan. Pemimpin seperti ini tentunya akan semakin menyusahakan rakyat yang dipimpinnya.

b) Al-Taqwa (Ketaqwaan)

Ketaqwaan adalah salah satu sifat penting yang harus dimiliki seorang pemimpin maupun penguasa. Sebegitu penting sifat ini, tatkala mengangkat pemimpin perang maupun ekspedisi perang, Rasulullah Saw selalu menekankan aspek ini kepada para amirnya. Dalam sebuah riwayat dituturkan bahwa tatkala Rasulullah Saw melantik seorang amir pasukan atau ekspedisi perang beliau berpesan kepada mereka, terutama pesan untuk selalu bertaqwa kepada Allah SWT dan bersikap baik kepada kaum Muslim yang bersamanya. [HR. Muslim & Ahmad].

Pemimpin yang bertaqwa akan selalu berhati-hati dalam mengatur urusan rakyatnya. Pemimpin seperti ini cenderung untuk tidak menyimpang dari aturan Allah SWT. Ia selalu berjalan lurus sesuai dengan syari'at Islam. Ia sadar bahwa, kepemimpinan adalah amanah yang akan dimintai pertanggungjawaban kelak di

hari akhir. Untuk itu, ia akan selalu menjaga tindakan dan perkataannya. Berbeda dengan pemimpin yang tidak bertaqwa. Ia condong untuk menggunakan kekuasaannya untuk menindas, mendzalimi dan memperkaya dirinya. Pemimpin seperti ini merupakan sumber fitnah dan penderitaan.

c) Al-Rifq (Lemah Lembut)

Tatkala bergaul dengan rakyatnya. Sifat ini juga sangat ditekankan oleh Rasulullah Saw. Dengan sifat ini, pemimpin akan semakin dicintai dan tidak ditakuti oleh rakyatnya. Dalam sebuah riwayat dikisahkan, bahwa ‘Aisyah ra berkata, ”Saya mendengar Rasulullah Saw berdoa di rumah ini, ‘Ya Allah, siapa saja yang disertai kekuasaan untuk mengurus urusan umatku, kemudian ia memberatkannya, maka beratkanlah dirinya, dan barangsiapa yang disertai kekuasaan untuk mengurus urusan umatku, kemudian ia berlaku lemah lembut, maka bersikap lembutlah kepada dirinya.” [HR. Muslim].

Selain itu, seorang pemimpin mesti berlaku lemah lembut, dan memperhatikan dengan seksama kesedihan, kemiskinan, dan keluh kesah masyarakat. Ia juga memerankan dirinya sebagai pelindung dan penjaga umat yang terpercaya. Ia tidak pernah menggunakan kekuasaannya untuk menghisap dan mendzalimi rakyatnya. Ia juga tidak pernah memanfaatkan kekuasaannya untuk memperkaya diri, atau menggelimangkan dirinya dalam lautan harta, wanita dan ketamakan. Ia juga tidak pernah berfikir untuk menyerahkan umat dan harta kekayaan mereka ke tangan-tangan musuh. Dirinya selalu mencamkan sabda Rasulullah Saw, “Barangsiapa diberi kekuasaan oleh Allah SWT untuk mengurus urusan umat Islam, kemudian ia tidak memperhatikan kepentingan, kedukaan, dan kemiskinan mereka, maka Allah SWT tidak akan memperhatikan kepentingan, kedukaan, dan kemiskinannya di hari kiamat.” (HR. Abu Dâwud & At-Tirmidzi).

Untuk itu, seorang pemimpin mesti memperhatikan urusan umat dan bergaul bersama mereka dengan cara yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut

memiliki kecakapan dalam hal pemerintahan dan administrasi, akan tetapi ia juga harus memiliki jiwa kepemimpinan yang menjadikan dirinya ditaati dan dicintai oleh rakyatnya.

F. Sifat – Sifat Pemimpin Yang Efektif Secara Agama

Setelah membahas mengenai sifat-sifat kepemimpinan yang baik secara umum, dalam uraian selanjutnya akan dikemukakan beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan agama.

Allah swt menciptakan manusia sebagai makhluk terbaik ciptaan-Nya, berarti ketaatan dan kepatuhan manusia kepada Allah merupakan alasan penciptaan manusia. Karena itu kekhalifahan manusia di bumi juga merupakan tujuan penciptaan manusia dan sekaligus hanya manusia yang mampu menerima amanat dari Allah bahwa manusia bebas memilih dan berkehendak untuk mengikuti perintah-perintah Allah.

Tugas manusia sebagai pemimpin dan manajer di bumi ini ialah memakmurkan alam sebagai manifestasi dari rasa syukur manusia kepada Allah dan pengabdian kepada-Nya, terdapat dalam (Q.S Al-Anbiya : 73).

Artinya :“Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah”.

Jadi, bagi setiap umat ada pemimpin yang dipercayai (credible) sehingga mereka dapat mengajarkan kebenaran, kebaikan dan kemuliaan dengan keteladannya. Pemimpin harus menjadi penolong, menggerakkan, mengarahkan dan membimbing anggota organisasi untuk mematuhi kehendak Allah. Oleh karena itu, seorang pemimpin efektif diperlukan sifat-sifat yang baik, agar umat yang akan mengankatnya sebagai pemimpin bisa mempercayainya. Adapun sifat-sifat pemimpin yang efektif dalam agama adalah sebagai berikut :

a) Rendah Hati dan Sederhana

Seorang pemimpin hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau lebih mengetahui daripada yang lain. Ia hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh, sehingga para anggotanya tidak merasa diremehkan meskipun mereka hanya seorang bawahan.

b) Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Dan selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun ia tidak akan dapat menolongnya.

c) Percaya Kepada Dirinya Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggotanya, percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Kemudian yang dipimpinnya harus merasa bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

d) Keahlian Dalam Jabatan

Keahlian jabatan merupakan syarat utama pula dalam kepemimpinan. tanpa keahlian tak mungkin menjadi pemimpin. dengan keahlian jabatan itu bukan saja dimaksud kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga termasuk pengalaman dan penguasaan semua macam pengetahuan yang diperlukan untuk memperoleh dan menambah kecakapan kita.

G. Teori Kesifatan atau Sifat Kepemimpinan

- a) Edwin Ghiselli mengemukakan tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan (Handoko, 1995: 297). Edwin Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
 2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
 3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
 4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
 5. Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.
 6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.
- b) Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan George R. Terry (Kartono, 1995: 37). Teori kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniyah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin-pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.

2. Stabilitas Emosi

Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.

3. Pengetahuan Tentang Relasi Insani

Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4. Kejujuran

Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.

5. Obyektif

Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6. Dorongan Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.

7. Keterampilan Berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai krukunan dan keseimbangan.

8. Kemampuan Mengajar

Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9. Keterampilan Sosial

Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.

10. Kecakapan Teknis Atau Kecakapan Manajerial

Penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

c) Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut :

1. Energi Jasmaniah dan Mental, yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.
2. Kesadaran Akan Tujuan dan Arah, yaitu mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.

3. Antusiasme, yaitu pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.
4. Keramahan Dan Kecintaan, yaitu dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.
5. Integritas, yaitu Pemimpin harus bersikap terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.
6. Penguasaan Teknis, setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.
7. Ketegasan dalam Mengambil Keputusan, yaitu pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan, yaitu orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.
9. Keterampilan Mengajar, yaitu pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.
10. Kepercayaan, yaitu keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

H. Sifat Pemimpin Yang Mempengaruhi Organisasi

Menurut uraian-uraian diatas, maka tiap-tiap pemimpin itu harus memiliki sifat-sifat pribadi dan kecakapan teknik tertentu. Dapatkah sifat-sifat dan kecakapan itu

dicapai oleh seseorang atau dengan kata lain dapatkah sifat-sifat dan kecakapan itu dibangun dan dikembangkan?

Menurut para sarjana yang pernah mempelajarinya hal ini dapat dilakukan. Adapun caranya dengan jalan mengadakan latihan. Dari kodratnya manusia itu dilahirkan dengan sifat-sifat yang sama, seperti sifat lapar, sifat takut, berani, marah, juga sifat-sifat yang biasa dikatakan dimiliki oleh pemimpin seperti misalnya sifat adil, ramah, suka menolong, dan sebagainya. Kelainan sifat-sifat itu disebabkan karena lingkungan keadaan dan masyarakat dimana orang itu berbeda, dan apabila ada perbedaan ini bukan perbedaan dalam jenis, akan tetapi hanya perbedaan dalam banyak sedikitnya, jadi perbedaan dalam derajatnya saja. Oleh karena itulah maka sifat-sifat kepemimpinan itu dapat saja dipelajari oleh setiap orang yang sehat dan normal.

Adapun caranya, mempelajari dengan jalan mengadakan latihan. Bukankah segala ilmu itu dapat diperoleh dengan jalan dilakukan atau diamalkan, artinya dengan melatih diri.

I. Sifat Pemimpin Dalam Organisasi

Menurut Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap kemajuan sebuah organisasi. Diantaranya :

1. Kecerdasan

Hasil penelitian ini umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada yang dipimpinya. Namun demikian, pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.

3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan dan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan perhatian yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

4. Sikap – Sikap Hubungan Kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Atau dapat dikatakan pemimpin mempunyai perhatian, dan pemimpin itu berorientasi terhadap karyawan bukan hanya berorientasi kepada produksi.

J. Peran Penting Sifat Pemimpin

Karena sikap seorang pemimpin memiliki peran penting dan sangat menentukan keberhasilan sebuah tujuan organisasi. Pemimpin juga harus bisa menjadi contoh yang baik dan menjadi sahabat bagi seluruh bawahannya. Untuk itu, sebagai seorang pemimpin harus memiliki sikap dan kemampuan khusus untuk menjalankan tugas dengan baik, demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa hal yang harus dimiliki seorang pemimpin :

1. Bersikap Adil dan Tidak Diskriminatif

Dengan bersikap adil berarti tidak boleh membeda-bedakan bawahan satu dan yang lainnya. Hal ini tentu dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar bawahan/anggota yang bisa menyebabkan kehancuran dalam sebuah tim. Pemimpin yang adil akan lebih tahu pekerjaan apa yang pantas diberikan kepada bawahannya dan berapa gaji yang pantas diberikan kepada bawahannya tersebut atas kerja kerasnya. Dengan memiliki sikap ini, bawahan akan lebih menghormati pemimpin, dan akan lebih disukai oleh bawahan.

2. Membangun Tim dengan Baik

Memiliki tim yang baik dan solid bukan hanya membuat bawahan/anggota nyaman, tapi juga bisa membantu pemimpin dalam menyelesaikan masalah. Oleh

karena itu, seorang pemimpin harus bisa membangun tim dengan baik dan solid. Untuk membangun tim yang solid, seorang pemimpin harus membangun kekompakan dalam sebuah tim. Mulailah dengan mengobrol sesuatu yang menarik misalnya tentang film, musik, keluarga, dan lain sebagainya, atau kegiatan lain yang bisa mendekatkan diri pemimpin dengan bawahan/anggotanya.

3. Memahami Kondisi

Menjadi seorang leader, berarti harus mengetahui dan memahami kondisi yang terjadi dengan baik, mulai dari konsep, kelebihan dan kekurangan, hingga kondisi masing-masing bawahan yang dimiliki. Dengan memahami kondisi, pemimpin dapat lebih mudah membantu menyelesaikan masalah yang sedang terjadi dan mengetahui apa saja risiko yang bisa diterima dengan solusi yang akan berikan. Pemimpin tidak bisa memberikan solusi yang sama disetiap permasalahan dan untuk setiap orang. Karena itulah, cobalah pahami kondisinya dengan baik sebelum memberikan solusi dari permasalahan tersebut.

4. Manajemen Waktu yang Baik

Menjadi leader atau pemimpin berarti harus siap menerima tugas yang lebih besar, bukan hanya melakukan pengecekan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan/anggota. Oleh karena itu, pemimpin harus bisa mengelola waktu sebaik-baiknya untuk diri sendiri maupun organisasinya. Dengan tidak memiliki manajemen waktu yang baik, mungkin saja seluruh pekerjaan akan berantakan dan seluruh tenggat waktu yang telah ditentukan akan mundur.

K. Sifat Yang Harus Dihindari Pemimpin

a) Arogansi

Keberhasilan awal yang dicapai seorang pemimpin bisa melambungkan ego si pemimpin sedemikian tinggi sehingga ia jadi lupa daratan! Ego yang “mengembang” ini akhirnya menjadi benih kesombongan. Hal ini terjadi ketika

si pemimpin kemudian merasa diri lebih tinggi. Lebih hebat dan lebih berkuasa dari orang lain. Iamulai dihinggap apa yang saya sebut sebagai “invincible and infallible syndrome” (sindrom merasa diri tak terkalahkan dan tak pernah salah). Kalau sudah begini, kejatuhan tinggal menunggu waktu saja. Sebagaimana dikatakan oleh amsal kuno yang berbunyi : “Pride goes before destruction,” (Kesombongan mendahului kejatuhan).

b) Mendengarkan Nasehat Buruk

Seorang pemimpin perlu mendengar nasehat dari orang lain. Di dunia ada ada 2 jenis penasehat.

Pertama, penasehat yang bijak. Penasehat jenis ini akan memberi nasehat yang amat berguna bagi si pemimpin. Nasehat dari orang yang bijak akan membuat si pemimpin tetap berada “on the track” dalam kepemimpinannya. Ia tidak akan menyimpang ke kiri atau ke kanan, kalau mendengarkan nasehat dari para bijak bestari. Dalam kisah pewayangan, nasehat Sri Kresna kepada Pandawa bisa dikategorikan dalam nasehat bijak ini.

Kedua, kebalikan dari yang pertama, adalah para penasehat yang buruk. Penasehat jenis ini sering akan mejerumuskan sang pemimpin dalam kesulitan besar. Dalam cerita pewayangan misalnya, nasehat patih Sangkuni kepada raja Duryudono sering malah membuat Negara Hastinapura “terjebak” dalam masalah pelik.

Tantangan seorang pemimpin dalam hal ini adalah : mampu memilah mana nasehat yang bijak dan mana nasehat yang buruk. Sebab salah mengikuti nasehat akan berpengaruh buruk bagi kepemimpinannya.

c) Kurangnya Integritas

Yang dimaksud integritas adalah satunya kata dan perbuatan! Integritas adalah magnet paling kuat yang menyebabkan orang-orang mau berada dalam kepemimpinan seorang pemimpin. Seorang pemimpin boleh kurang dalam beberapa kompetensi seperti : kurang bisa pidato, kurang bisa bergaul, kurang

bisa memotivasi, dan sebagainya. Semua kekurangan itu memang memiliki dampak dalam keefektifan seseorang dalam memimpin, namun dampaknya tidak akan seburuk kalau si pemimpin kurang memiliki integritas. Ada pepatah tua yang selalu harus didengar oleh seorang pemimpin kalau ia tidak mau kehilangan loyalitas pengikutnya. Pepatah itu berbunyi :” sekali lancung ke ujian, seumur hidup orang tidak percaya. Integritas seorang pemimpin berbanding lurus dengan loyalitas para bawahannya.

d) Berusaha Melakukan Semua Hal

Ketika seorang pemimpin berusaha melakukan semua hal seorang diri, sudah pasti dia akan gagal menjadi pemimpin. Seorang pemimpin harus “berani” medelagaskan, hal-hal kecil dan sepele kepada orang lain. Bahkan kalau pengikutnya sudah cukup mampu, hal-hal yang cukup besar pun harus berani didelegasikan.

Seorang pemimpin seharusnya hanya fokus pada hal-hal yang paling penting saja. Seperti : mengarahkan visi atau memastikan bahwa semua hal bergerak bersama menuju visi yang telah disepakati bersama.

e) Menghindar

Ketika seorang pemimpin menolak atau menghindar melakukan sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya, maka bisa dipastikan, cepat atau lambat ia akan kehilangan respect dari mereka yang dipimpinnya. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus memastikan bahwa ia bersedia melakukan apa yang seharusnya dilakukannya seperti : memutuskan sesuatu, bertanggung jawab atas kegagalan timnya atau bersedia membayar kerugian karena kesalahan dari apa yang diputuskannya.

f) Tidak Mampu Membangun Nilai yang Kuat

Dalam buku “Tribal Leadership” dikatakan bahwa nilai adalah sesuatu dimana sebuah organisasi berdiri di atasnya. Atau dengan kata lain, nilai adalah apa yang dihargai dan dijunjung tinggi dalam organisasi. Misalnya, sebuah

organisasi pemuda, umumnya akan menjunjung tinggi nilai solidaritas atau kesetiakawanan. Sementara itu organisasi keagamaan pasti menjunjung tinggi nilai-nilai seperti kesucian atau kemurnian hidup.

Seorang pemimpin yang gagal membangun nilai yang kuat bagi organisasi yang dipimpinnya, maka organisasi itu tidak akan berjalan dengan baik. Komitmen akan rendah dan tidak ada tolok ukur untuk menilai etika yang diberlakukan dalam organisasi itu.

g) Percaya Buta

Seorang pemimpin yang baik tidak boleh percaya buta pada orang lain yang belum dia ketahui benar integritas dan kompetensinya. Supervisi tetap diperlukan. Sebenarnya dengan disupervisi seseorang juga merasa dihargai. Ia merasa bahwa atasannya memberi perhatian atas apa yang dilakukannya. Yang lebih baik lagi kalau supervisi dilakukan sekaligus dengan proses mentoring. Dengan demikian bawahan si pemimpin bukan hanya merasa diperhatikan, tetapi juga didorong untuk bertumbuh.

L. Mengatasi Sifat Pemimpin Yang Buruk

Tantangan dalam kepemimpinan itu bukanlah sekedar bagaimana mengatasi berbagai macam tipe bawahan. Melainkan juga bagaimana caranya mengatasi atasan. Makanya, dalam management kita mengenal istilah ‘managing upward’ atau mengelola atasan. Sekalipun hal ini sangat jarang dibahas dalam forum-forum keilmuan. Namun, keterampilan untuk mengelola atasan ini wajib dimiliki oleh setiap karyawan yang ingin karirnya berkembang. Mengapa? Karena semua karyawan mempunyai atasan, bukan?

Seperti halnya bawahan, tidak semua atasan mempunyai sikap dan perilaku yang baik. Ada juga yang justru berperilaku sangat buruk sehingga kehadirannya sering menimbulkan masalah bagi bawahannya. Dan jika bawahannya itu memiliki bawahan lagi, maka dampak dari sikap buruknya akan menjadi lebih luas lagi.

Bagaimana pun juga, mengatasi atasan yang buruk tidaklah sesederhana menghadapi bawahan yang buruk sebagaimana pernah kita bahas dalam artikel sebelumnya. Menghadapi atasan yang buruk membutuhkan tenaga ekstra bahkan untuk sekedar menetralkan ‘dampak negatif’ yang timbul dari sikap buruknya itu kepada lingkungan kerja yang kita pimpin.

Sekalipun demikian, atasan yang buruk biasanya adalah orang yang sangat sensitif. Mudah tersinggung dan gampang sakit hati. Jika sudah sakit hati kepada bawahan, tidak sedikit atasan yang tega memblacklist bawahannya itu lalu menempatkannya dalam daftar bawahan ‘yang tidak bisa dikembangkan’. Oleh karenanya, maka ada dua aspek yang perlu kita pahami ketika berusaha untuk mengelola atasan yang buruk. Aspek pertama adalah pemenuhan tugas-tugas profesional kita, dan aspek kedua adalah menjaga sikap mental kita. Sudahkah Anda memiliki keduanya?

Kita bisa mengelola atasan yang buruk itu dengan memastikan bahwa pencapaian kinerja profesional kita tetap baik. Hal ini tidak hanya akan bisa ‘membangun reputasi’ dan menjamin ‘bonus’ kita belaka. Tetapi juga menjadi semacam ‘premi asuransi’ bagi keselamatan dan keamanan karir kita. Tidak sedikit atasan yang buruk yang gemar mencari-cari kesalahan anak buahnya. Tujuannya bisa macam-macam. Ada yang sekedar mencari pembenaran bagi keburukan sikapnya sendiri. Ada juga yang memang ingin menyingkirkan anak buah yang ‘tidak sejalan’ dengan keburukan yang dimilikinya. Namun apapun tujuan yang ada dibalik sikap atasan yang buruk itu, jika tugas-tugas profesional kita bisa ditunaikan dengan sebaik-baiknya; maka kita akan aman-aman saja dalam posisi dan karir kita.

Pencapaian profesional yang baik sering juga tidak memadai untuk menjalani hari-hari pekerjaan bersama atasan yang buruk. Memang kinerja kita bagus sehingga atasan yang buruk tidak punya alasan untuk menjatuhkan kita. Namun pekerjaan bukanlah sekedar menyelesaikan penugasan dengan sebaik-baiknya belaka, melainkan juga soal ketenangan dan ketentraman batin. Jika kita bisa bekerja dengan

baik tapi batin kita tidak tenteram, maka pasti kita pun akan tersiksa berada dalam lingkungan kerja seperti itu. Berada dibawah kepemimpinan seorang atasan yang buruk, bisa menjadi sebuah ‘siksaan’ yang menimbulkan ‘penderitaan’ tak terelakkan.

Disinilah pentingnya aspek yang kedua yaitu; menjaga sikap mental kita. Kebanyakan orang yang punya atasan yang buruk cenderung melawannya dengan sikap mental yang juga buruk. Efek kasat matanya bisa berupa perilaku yang tidak kalah buruknya. Sedangkan efek tidak kasat matanya bisa berupa tekanan batin atau stress selama menjalani hari-hari kerjanya. Oleh karena itu, selain tetap fokus pada penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-baiknya itu, kita butuh belajar mengelola sikap mental kita sendiri agar tetap positif dalam menghadapi atasan yang buruk.

Dalam lingkungan kerja yang dipimpin oleh atasan yang buruk, kebanyakan orang memilih untuk menggunjingkan dan mengomentari keburukan atasannya itu. “Atasan gue aja kelakuannya begitu. Mengapa gue mesti kerja bagus?” Dengan pilihannya itu akhirnya kinerjanya sebagai bawahan menjadi buruk sambil terus mengomel dan mengeluhkan keburukan-keburukan atasannya. Mungkin memang benar jika atasannya itu buruk. Namun fakta bahwa kinerja dan sikap kita juga buruk menunjukkan bahwa kita pun sama buruknya dengan atasan yang kita anggap buruk itu. Siapa yang rugi jika begitu? Kita, jika termasuk orang-orang seperti itu.

Ada juga orang-orang yang tetap bertahan dengan memberikan kinerja terbaiknya. Semua tugas dan tanggungjawab profesionalnya dapat diselesaikan dengan sangat baik. Tetapi, mereka tidak berhasil menjaga sikap mentalnya dari perlakuan buruk atasannya. Misalnya, gampang sakit hati atau mudah tersinggung oleh kata-kata atasannya yang buruk. Mereka tertekan secara mental sehingga hatinya tidak mendapatkan ketentraman dan kenyamanan. Walhasil, hari-hari kerjanya menjadi sangat melelahkan baik secara fisik maupun mental. Siapa yang rugi? Kita juga, jika kita pun masih begitu.

Guru kehidupan saya mengisahkan tentang keteladanan yang ditunjukkan oleh Rasulullah. Setiap kali melintasi jalan kecil menuju ke pasar, beliau selalu dilempari oleh seseorang. Tak pernah sekalipun beliau membalas lemparan itu. Suatu ketika, beliau melintas di jalan itu namun tidak ada lagi yang melempar. Beliau mencari tahu, kemana orang yang suka melempar itu? Lalu tahulah beliau jika orang yang gemar mengganggunya itu sedang sakit. Ketika setiap orang menghindar darinya, Sang Nabi merawatnya hingga sembuh. Setelah sembuh, orang itu baru menyadari jika yang merawatnya selama sakit adalah orang yang sering disakitinya olehnya. Bahkan kepada orang yang berbuat buruk pun beliau tetap memperlakukannya dengan baik.

Perilaku mulia itu tercermin pada sikap yang diambil oleh ‘sedikit’ orang yang dipimpin oleh atasan yang buruk. Yaitu mereka yang tetap fokus untuk menyelesaikan tugas-tugas profesionalnya dengan sebaik-baiknya. Sekaligus menjaga sikap mentalnya agar tidak terpengaruh oleh keburukan perlakuan atasannya. Setiap kali atasannya memperlakukan mereka buruk, mereka selalu selalu ingat teladan sang Nabi. Sehingga mereka tetap terjaga dari godaan untuk membalas keburukannya bahkan hanya sekedar dengan gunjingan. Kepada orang-orang seperti ini, atasan yang paling buruk pun tidak punya kemampuan untuk menjadikannya pribadi yang buruk. Mereka tetap saja baik, meskipun mendapatkan perlakuan yang buruk

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. (2001). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Athoilah, Anton. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung. CV Pustaka Setia.
- Boy, R. (1995). *Evolusi*. Yogyakarta: Universitas Atmaja.
- Dwiwibawa, F. Rudi., dan Theo Riyanto. 2008. *Latihan Dasar Kepemimpinan*. Yogyakarta. Penerbit Kanisius.
- Effendi, Usman. (2015). *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Gamlin, L. (2000). *Evolusi*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Getol, Gunadi. (2018). *Accepted Leader*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Handoko, Hani. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- Karjadi, M. (1989). *Kepemimpinan (Leadership)*. Bandung: PT Karya Nusantara.
- Kartono, Kartini. (2011). *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kartono, Kartini. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Khatib, Kayo Pahlawan. (2005). *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Khozin, Muhammad. (2018). *Santri Milenia; “Cerita Santri Memaknai Era Digital, Entrepreneur, Dan Nasionalisme”*. Jakarta.

- Maidin, Rusdi. (2017). *Model Kepemimpinan Uwatta dalam Komunitas Tolotang Benteng*. Makassar: CV Sah Media.
- Maksudi, Beddy Iriawan. (2017). *Dasar-Dasar Administrasi Publik*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Marno, Triyo Supriyatno. (2008). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Mustajab. (2015). *Masa Depan Pesantren Telaah Atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf*. Yogyakarta: LKIS Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari., dan Hadari, M. Martini. (2004). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ngalim, Purwanto. (2008). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung.
- Pasolong, Harbani. (2015). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Pradja, Juhaya S. (2014). *Kepemimpinan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ridley, M. (1991). *Masalah Masalah Evolusi*. Terj. Achmad Fedyani S. Jakarta: Universitas Indonesia Pers.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Rivai, Veithzal., Arviyan Arifin. (2013). *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi (Jilid 12)*. Jakarta: Salemba Empat
- Rukmana, Nana. (2007). *Etika Kepemimpinan dalam Perspektif Agama dan Moral*. Bandung: Alfabeta.
- Saebani, B. Ahmad., dan Ii Sumantri (2014). *Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Setia
- Sagala, Syaiful. (2017). *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Medan: Prenada Media Group.
- Sagala, Syaiful. (2018). *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Siagian, Sondang P. (1997). *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Soekanto, Soerjono. (2017). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Subianto, A. (2004). *Kepemimpinan Organisasi*. Jakarta: Yayasan Bermula dari Kanan.
- Subkhi, Akhmad., dan Mohammad Jauhar. (2013). *Pengantar Teori & Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Suhendi, Hendi., dan Sahya Anggara. (2010). *Kepemimpinan: Mendalami Kepemimpinan Transformasional*. Bandung. CV Pustaka Setia.

- Sunindhia, Y.W. (1988). *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Melton Putra.
- Sutarto. (1998). *Dasar – Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutisna, Oteng (1985). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritik untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Swansburg, R. C. (2000). *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*. Jakarta: EGC.
- Syafiie, I. K. (2015). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syafuddin. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Thariq M. As-Suwaitan., dan Faisal Umar Basyaril. (2005). *Pemimpin Ideal Harapan Masa Depan*. Gema Insani.
- Thoha, Miftah. (1995). *Kepemimpinan dalam Manajemen – Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah.(2014). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tjiharjadi, Semuil. (2007). *To Be a Great Leader*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia .
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT Rajawali Pers.

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Yahya, H. (2005). *Bagaimana Sains Modern Membantah Darwinisme*. Bandung: Dzikra.

Yuaningsih, Lilis. (2017). *Kepemimpinan Sektor Publik*. Serang: Bintang Visitama Publisher.