

DIKTAT

Mata Kuliah

LEADERSHIP

Tahun Akademik 2020/2021



Dosen:

Erni Zuhriyati, SS, SIP, MA

JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2021

HAKIKAT KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan mempunyai pengertian yang berbeda-beda yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Hemhill dan coons, kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal). Menurut Tannenbaum, Weschler dan Massarik, kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Rauch dan Behling, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Menurut Jacobs dan Jaccues, kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarah yang berarti) terhadap upaya kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Menurut Hosking, kepemimpinan adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (Gary A. Yukl, 1994, hal 2)

Sedangkan kepemimpinan adalah merupakan proses untuk mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. (Veithzal Rivai, 2007, hal 3).

Bass mengatakan bahwa

Leadership are authentically transformational when they increase awareness of what is right , good, important and beautiful. When they help to elevate followers needs for achievement and self-actualisation, when they foster in followers higher moral maturity and when they move followers to go beyond their self interest for the good of their group, organisation or society. (Simon Western, 2008, hal 22)

Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan. Sedang agar memiliki keefektifan Green Berg dan Baron dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi. (Annikmah, 2008, hal 12)

Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan motivasi kerja kepada para aktor yang ia pimpin. Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai tujuan, dimana tujuan tersebut dapat mendorong para anggota untuk melakukan pekerjaan atau dapat mengakibatkan timbulnya mobilitas kerja. Indikator dari motivasi adalah kesungguhan dan keseriusan dalam melakukan pekerjaan, tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan dan sesama anggota, ketabahan akan kejujuran dalam bekerja dan keuletan atau kekhawatiran jika mengalami kegagalan. (Maryanto dkk, 2004, hal 4).

Proses untuk memberikan motivasi tersebut harus dilakukan dengan cara yang kreatif agar memperoleh hasil yang maksimal. Proses kreatif diungkapkan oleh Gerard J. Puccio dkk dengan ungkapan: *By deliberate creativity we mean taking aproactive approach toward the production of novel and useful ideas that address a predicament or opportunity* (Gerard J. Puccio, Mary C Murdock, Marie Mance, 2007, hal xiv) yang mempunyai sifat *Curious, Energetic, Experimenting, Independent, Indoustrious, Flexible, Open minded, Original,*

Playful, Perceptivering, Questioning, Risk taker, Self-aware dan Sensitive. (Gerard J. Puccio, Mary C Murdock, Marie Mance, 2007, hal 8)

Pemimpin mempunyai peran strategis dalam melakukan maksimalisasi organisasi. Pemimpin memungkinkan untuk membuat keputusan dan rencana strategis yang ingin dicapai. Kekuatannya untuk mempengaruhi kinerja anggota organisasi mengakibatkan posisinya menjadi sentral dalam pengambilan keputusan, maupun kebijakan yang akan diambil. Pembuatan kebijakan juga memungkinkan bagi seorang pemimpin untuk melakukan evaluasi kinerja beserta solusi dalam setiap problema organisasi.

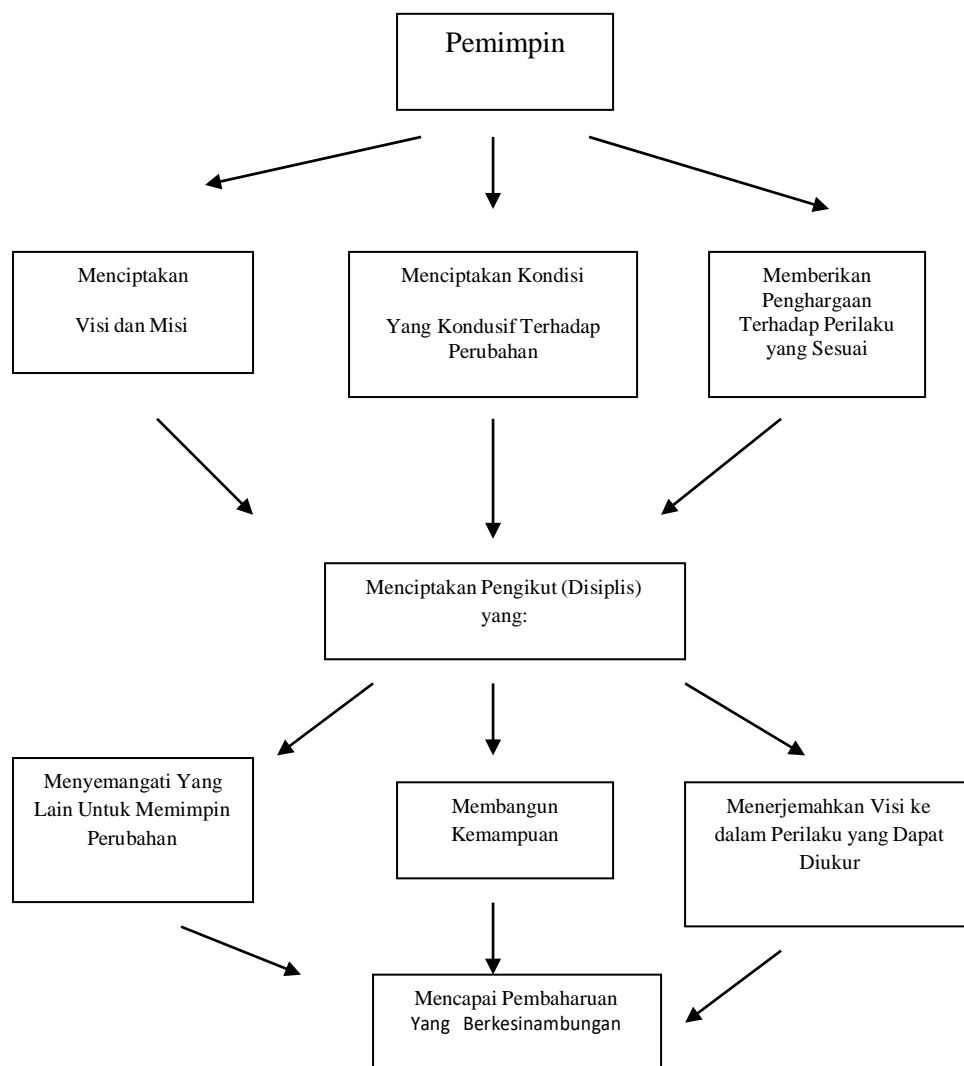
Seorang pemimpin yang ideal juga memungkinkan untuk mengetahui konteks perubahan dan tantangan organisasi, sehingga memerlukan upaya untuk menangkap gejala sosial budaya yang ada disekitarnya. Dengan demikian perubahan yang seharusnya dilakukan dalam organisasi akan segera dapat dilakukan.

Di dalam reformasi pemerintahan di Indonesia, seorang pemimpin ternyata memainkan peran yang signifikan dalam mengubah perilaku birokrasi. Masyarakat yang paternalistik membutuhkan seorang figur yang mampu melakukan metode efektif menuju kearah terciptanya pemerintahan yang lebih efektif. Pemimpin dalam masyarakat tersebut adalah seseorang yang mampu memahami perubahan dinamika konteks sosial politik yang ada disekitarnya, dimana birokrasi dan masyarakat pada umumnya belum memahami secara komperhensif. Pemimpin pada masyarakat ini juga harus menjadi pionir yang mampu mengagendakan step, sistem, serta merumuskan paradigma baru yang lebih relevan. Birokrasi dan masyarakat sangat tergantung kepada pola kepemimpinannya, serta cenderung tidak mempunyai inisiatif untuk berubah kecuali berdasarkan petunjuk arahan dari pemimpin serta terobosan perubahan yang dilakukannya. Dalam berbagai kasus keberhasilan kinerja pemerintahan daerah di Indonesia di era Reformasi, ternyata pemimpin menjadi faktor utama

keberhasilan transformasi pemerintahan menuju kearah yang lebih efektif, demokratis, transparan dan akuntabel. Kepemimpinan seorang kepala daerah ternyata menjadi instrumen vital untuk mendorong birokrasi agar segera melakukan pembenahan.

O'toole mengilustrasikan fungsi pemimpin dengan bagan sebagai berikut:

Gambar 1: Kepemimpinan



Sumber: (James O'toole, tahun 2003, hal 31)

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF

Transformatif menurut Burn (1978), perlu dipertentangkan dengan model transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi bawahannya melakukan tanggung jawab mereka para pemimpin transaksional sangat mengandallkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. (lihat selengkapnya Venkat R. Krishnan and Ekkirala S. Srinivas , 1998, hal 4). Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana satu orang berinisiatif untuk membuat kontak dengan orang lain dengan untuk tujuan pertukaran yang dihargai, fokus kepada imbalan atau hukuman dengan proses tawar menawar kinerja. (Matthew R. Fairholm, 2001, hal 3)

Sebaliknya James MacGregor Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus mengakui (lihat selengkapnya Venkat R. Krishnan and Ekkirala S. Srinivas , 1998, hal 4).

Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi daripada yang mereka butuhkan. Menurut Yammaniro dan Bass (1990) pemimpin yang transformasional harus mampu membujuk bawahannya melakukan tugas-tugasnya melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammaniro dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan yang dimiliki bawahannya. Dengan demikian seperti yang diungkapkan Tichy dan Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformatif mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi atau pada tingkat individu. (lihat wawan-satu.blogspot.com)

Lebih lanjut, Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai the Four I's.

1. Dimensi yang pertama disebut *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Dimensi yang kedua yaitu sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya, terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. Dimensi yang ketiga disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasi harus mampu menumbuhkan ide-ide baru memberi solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Dimensi yang terakhir yaitu menguraikan karakteristik pemimpin disebut *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dan secara khusus. (Jan Stewart, 2006, hal 12)

SUMBER-SUMBER KEKUASAAN DAN PENGARUH

Hakekat kepemimpinan adalah pengaruh terhadap orang lain. Konsekuensi dari pengaruh, adalah pemimpin dapat mencapai apa yang diinginkan. Keberhasilan mempengaruhi diperoleh dengan kualitas perwujudan yang berbeda-beda.

1. Komitmen. Istilah komitmen menjelaskan mengenai suatu hasil yang dalam hal ini orang yang dituju (target) dalam hatinya setuju dengan suatu keputusan atau suatu tuntutan dari agen dan melakukan suatu usaha besar untuk menjalankan tuntutan atau melaksanakannya keputusan tersebut secara efisien. Komitmen adalah hasil yang paling berhasil untuk mempengaruhi orang lain.
2. Kepatuhan. Istilah kepatuhan (compliance) menjelaskan akan suatu hasil yang didalamnya target bersedia untuk melakukan apa yang diminta oleh agen namun ia apatis dan akan melakukan usaha yang minimal saja.

3. Perlawanan (resistance). Istilah tersebut menjelaskan suatu hasil yang di dalamnya orang yang ditargetkan menentang usulan atau tuntutan.

PERSPEKTIF TENTANG PERILAKU KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

1. Studi Kepemimpinan Ohio State

Sasaran utama dari penelitian kepemimpinan Ohio State University adalah mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama adalah dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori arti dari perilaku yang kemudian disebut sebagai *consideration* dan *initiating structure*.

Consideration adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya termasuk melakukan kebaikan kepada para bawahannya, mempunyai waktu untuk mendengarkan masalah para bawahannya, mendukung atau berjuang untuk seorang bawahan, berkonsultasi pada para bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia untuk menerima saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

Initiating Structure adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahan kearah pencapaian tujuan formal kelompok. Contohnya memberi kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, menekankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar, menawarkan pendekatan-pendekatan baru untuk mengatasi masalah, mengkoordinasi kinerja bawahan dan memastikan bawahan bekerja sesuai dengan kemampuannya. (Gary A. Yukl, 1994, hal 45)

2. Studi kepemimpinan dari Michigan

Fokus penelitian Michigan adalah mengidentifikasi mengenai hubungan diantar perilaku pemimpin, proses kelompok, dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok. Hasil dari penelitian Michigan ini kemudian telah diringkas oleh Likert (1961, 1967). Penelitian tersebut menemukan bahwa tiga buah jenis perilaku kepemimpinan saling berbeda diantara para manager yang efektif dan yang tidak efektif.

- a. Perilaku yang berorientasi pada tugas. Para manager yang efektif tidak menggunakan waktu dan usaha-usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya para manager yang efektif berkonsentrasi pada fokus fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur tugas, mengkoordinasi kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan karyawan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu para manager efektif memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan kinerja yang tinggi namun tetap realistis.
- b. Perilaku yang berorientasi pada hubungan (relationship behavior). Bagi para manager yang efektif perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian pada hubungan antara manusia. Para manager yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung dan membantu para bawahan, memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi pada para bawahan, cenderung mengontrol secara umum daripada mengontrol secara ketat.

Kepemimpinan partisipatif. Manager menggunakan ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran dari manager dalam pertemuan kelompok pertama-tama harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi kepada pemecahan masalah. Namun penggunaan partisipasi bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab, dan manager tetap bertanggungjawab pada keputusan yang diambilnya. (Gary A. Yukl, 1994, hal 49)

3. The High Leader (pemimpin yang tinggi-tinggi)

Pemimpin yang efektif berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang. Menurut Blake dan Mouton para manajer memperlihatkan pada perhatian yang tinggi pada produksi dan orang. (Gary A. Yukl, 1994, hal 49)

PERILAKU SPESIFIK UNTUK MENGELOLA PEKERJAAN

1. Perencanaan

Perencanaan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bagaimana dilakukannya. Kategori perilaku ini termasuk ,e,buat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan.

Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien, koordinasi kegiatan-kegiatan, penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien, serta beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

Macam-macam perencanaan:

- a. Perencanaan Strategik yaitu menentukan sasaran-sasaran strategik, strategik kerja, kebijakan yang luas dari unit organisasi.
- b. Perencanaan operasional adalah pengaturan pekerjaan rutin dan pembagian tugas untuk hari atau minggu berikutnya.
- c. Perencanaan tindakan adalah pengembangan dari langkah-langkah yang terperinci dan pengaturan untuk membuat perubahan yang penting, implementasi perencanaan baru, atau menjalankan sebuah proyek. Pedoman bagi perencanaan tindakan yaitu: identifikasi langkah-langkah yang dianggap perlu, identifikasi urutan optimal dari langkah-langkah tindakan, estimasi dari waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan masing-masing langkah tindakan, menentukan waktu dimulainya dan batas waktu bagi tiap langkah tindakan, estimasi dari biaya bagi tingkatan langkah tindakan, menentukan tiap langkah bagi jawaban bagi tiap langkah tindakan, mengembangkan prosedur untuk membantu kemajuan dan berkonsultasi dengan orang lain untuk mengkoordinasikan rencana.

2. Pemecahan masalah

Pemecahan masalah menyangkut identifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menganalisa dengan suatu cara yang sistematis, namun tepat, dan bertindak tepat pada waktunya untuk mengimplementasikan solusi-solusi dan menganagni krisis.

Pedoman untuk mengatasi masalah;

- a. Ambil tanggung jawab untuk mengangani masalah utama
- b. Pilihlah masalah secara bijaksana
- c. Buatlah doagnosis yang cepat namun sistematis mengenai masalah tersebut

- d. Identifikasi hubungan-hubungan diantara masalah-masalah
- e. Bereksperimen dengan pemecahan yang inovatif
- f. Ambil tindakan yang tegas dalam mengatasi krisis

3. Peran Menjelaskan dan Sasaran

Menjelaskan adalah komunikasi dari harapan peran kepada bawahan, rekan sejawat dan pihak luar yang memberi kontribusi penting terhadap kegiatan unit kerja. Menjelaskan kepada bawahan termasuk komunikasi rencana-rencana, kebijakan-kebijakan, serta harapan peran serta instruksi tentang cara pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Menjelaskan dapat mempunyai banyak bentuk yaitu: menetapkan tanggung jawab keja bagi para anggota tim, menetapkan tujuan-tujuan kinerja serta otorisasi rencana tindak lanjut bagi para anggota tim, menugaskan sebuah kinerja organisasi, serta memberi instruksi mengenai cara tugas dilakukan.

Ada beberapa pedoman untuk mendefinisikan tanggung jawab yaitu:

- a. Bertemu dengan bawahan untuk bersama-sama mendefinisikan pekerjaan.
- b. Tetapkan prioritas bagi berbagai tanggung jawab
- c. Menjelaskan jangkauan kewenangan bawahan

Adapun pedoman untuk menetapkan tujuan:

- a. Menetapkan tujuan yang sesuai dengan relevansi aspek dari kinerja
- b. Menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik
- c. Membuat agar bawahan berlatih pada setiap langkah

- d. Memberikan umpan balik
- e. Membuat agar orang tersebut melatih seluruh prosedur
- f. Membuat bantuan alat belajar jika perlu

TEORI KEPEMIMPINAN DENGAN PENDEKATAN KONTINGENSI

Tiap-tiap organisasi memiliki ciri khusus, bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda, lingkungan yang berbeda, pejabat dengan watak dan perilaku yang berbeda. Oleh karena itu tidak mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal dengan segala situasi. Situasi yang berbeda harus disikapi perilaku pemimpin dengan watak yang berbeda pula. Oleh karena itu muncul pendekatan yang disebut contingency approach atau pendekatan kemungkinan.

Hubungan kontingensi secara sederhana sebagai hubungan fungsi jika-maka. Jika menunjukkan variabel lingkungan maka menunjukkan variabel manajemen. Sebagai contoh: jika situasi para pegawai malas, sering mangkir, pekerjaan tidak pernah selesai

4. Menginformasikan

Menginformasikan adalah hal yang menyangkut mengkomunikasikan informasi oleh seorang manager yang relevan dengan tugas yang dibutuhkan oleh bawahan, kerabat, atau oleh atasan agar dapat melaksanakan tugas yang dibutuhkan oleh para bawahan, kerabat, atau oleh atasan agar dapat melaksanakan tugas mereka.

Pentingnya menginformasikan adalah sebuah paku penghubung antar unit kerja dengan bagian-bagian lain dari organisasi serta dengan lingkungan luar.

Pedoman untuk menginformasikan:

- a. Tentukan informasi yang dibutuhkan orang
- b. Perbaiki oleh akses langsung oleh yang lainnya terhadap informasi teknis
- c. Hindari informasi berlebih yang tidak relevan
- d. Memilih bentuk komunikasi yang cocok
- e. Soroti informasi penting untuk mendapatkan perhatian
- f. Senantiasa berikan informasi dalam suatu situasi yang krisis
- g. Senantiasa memberikan informasi tentang keputusan-keputusan dan perubahan-perubahan.
- h. Memberitahu para bawahan tentang kegiatan unit
- i. Memberitahu orang mengenai keberhasilan pekerjaan unit
- j. Umumkan tujuan pertemuan jauh sebelumnya
- k. Distribusikan ringkasan keputusan dan persetujuan yang dipai dalam sebuah pertemuan

5. Memantau kegiatan dan Lingkungan

Memantau menyangkut pengumpulan informasi mengenai kegiatan unit organisasi manager serta informasi tentang peristiwa-peristiwa yang relevan dalam organisasi dan lingkungan pihak eksternal.

Pedoman untuk Pemantauan Internal:

- a. Mengidentifikasi dan mengukur indikator utama kinerja unit.
- b. Memonotor variabel-variabel kunci dan juga hasil-hasil

- c. Mengukur kemajuan terhadap perencanaan dan anggaran
- d. Mengembangkan sumber-sumber informasi yang independen
- e. Mengamati kegiatan-kegiatan secara langsung
- f. Mengajukan pertanyaan yang spesifik
- g. Memberi dorongan untuk melaporkan masalah dan kesalahan
- h. Mengadakan pertemuan untuk meninjau kemajuan
- i. Mengadakan pertemuan setelah kegiatan utama diselesaikan untuk menilai pelajaran yang diperoleh
- j. Belajar dari kejutan dan kegagalan

Pedoman untuk Pemantau Eksternal

- a. Mengidentifikasi aspek-aspek yang relevan dari lingkungan yang harus dipantau
- b. Memantau peristiwa-peristiwa yang relevan dalam berbagai sektor lingkungan
- c. Membuat evaluasi mengenai relevansi dari berbagai jenis informasi secara periodik
- d. Identifikasi sumber-sumber informasi relevan yang majemuk
- e. Mengikut sertakan orang lain dalam menginterpretasikan informasi mengenai lingkungan tersebut
- f. Belajar apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh klien dan para pelanggan
- g. Belajar tentang produk dan kegiatan dari para pesaing
- h. Menghubungkan informasi lingkungan dengan rencana strategik

TEORI KEPEMIMPINAN DALAM PENDEKATAN KONTINGENSI

Tiap-tiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus, bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda, lingkungannya yang berbeda, dan pejabat dengan watak perilaku yang berbeda. Oleh karena itu tidak mungkin dipimpin oleh kepemimpinan dengan perilaku yang tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Oleh karena itu muncul pendekatan yang disebut contingency approach atau pendekatan kemungkinan. Pendekatan itu juga sering pula dinamakan dengan situational approach.

Hubungan kontingensi dapat disederhanakan dengan ilustrasi jika, menunjukkan variabel lingkungan, maka menunjukkan variabel manajemen. Sebagai contoh: jika situasi para pegawai malas, sering mangkir, pekerjaan tidak pernah selesai tepat waktu, hanya mau bekerja kalau diperintah dan ditunggu, tanpa diperintah dan ditunggu atau mereka nganggur atau bersenda gurau, bahkan mengganggu pegawai lainnya yang sedang bekerja, maka gaya kepemimpinan yang harus diterapkan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Sebaliknya, jika kondisi pegawai rajin, pandai, pekerjaan selalu tepat waktu, tanpa perintah mereka bekerja sesuai dengan bidang tugasnya, tanpa ditunggu mereka sadar tetap bekerja, disiplin, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan haruslah gaya yang berorientasi pada hubungan.

Berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin, sifat pribadi bawahan, sifat pribadi sesama pemimpin, struktur organisasi, tujuan organisasi, kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin maupun bawahan, adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan, lokasi organisasi di kota besar atau desa, kebijakan atasan, teknologi,

peraturan perundangan yang berlaku, ekonomi politik, dan keamanan yang sedang berlangsung disekitarnya.

Macam pendekatan kontingensi:

a. Model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler.

Model kontingensi dari Fredd E. Fiedler merupakan grand daddy (kakek) dari semua model kontingensi lainnya. Ia mengatakan bahwa *...it is impossible to identify any individual as a good leader in all season and under all situation.* (...adalah tidak mungkin untuk mengenali seseorang sebagai pemimpin yang baik dalam dalam segala masa dan dalam segala situasi).

Ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi efektifitaskepemimpinan, yaitu hubungan pimpinan-anggota, derajat susunan tugas, dan kedudukan kekuasaan pimpinan atau dengan perumusan lainnya:

1. Hubungan pemimpin anggota merupakan variabel yang sangat kritis, dalam menentukan situasi yang menguntungkan.
2. Derajat susunan tugas, merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan.
3. Kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal, merupakan dimensi sangat kritis yang ketiga dari situasi.

	Hubungan Pemimpin anggota	Struktur Tugas	Kedudukan pimpinan	Gaya kepe- mimpinan
Situasi sangat Menguntungkan	baik →	tersusun →	kuat →	→ tugas
	baik →	tersusun →	lemah →	→ tugas
	baik →	tak tersusun →	kuat →	→ tugas

	baik	→	tak tersusun	→	lemah	→	pegawai
Situasi sangat	buruk	→	tersusun	→	kuat	→	pegawai
Tidak menguntungkan	buruk	→	tersusun	→	lemah	→	pegawai
	buruk	→	tak tersusun	←	kuat	→	tugas
	buruk	→	tak tersusun	→	lemah	→	tugas

Dari hasil penemuan Fiedler tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas lebih berhasil dalam situasi yang ekstrim yaitu situasi sangat menguntungkan dan dalam situasi sangat tidak menguntungkan
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pegawai lebih berhasil dalam situasi madya
3. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih berhasil dalam 5 situasi dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai lebih berhasil dalam 3 situasi
4. Pemimpin melakukan pengaruh yang sangat besar pada situasi 1 dan pemimpin melakukan pengaruh yang sangat sedikit pada situasi 8.

b. Model 3 Dimensi kepemimpinan (Reddin)

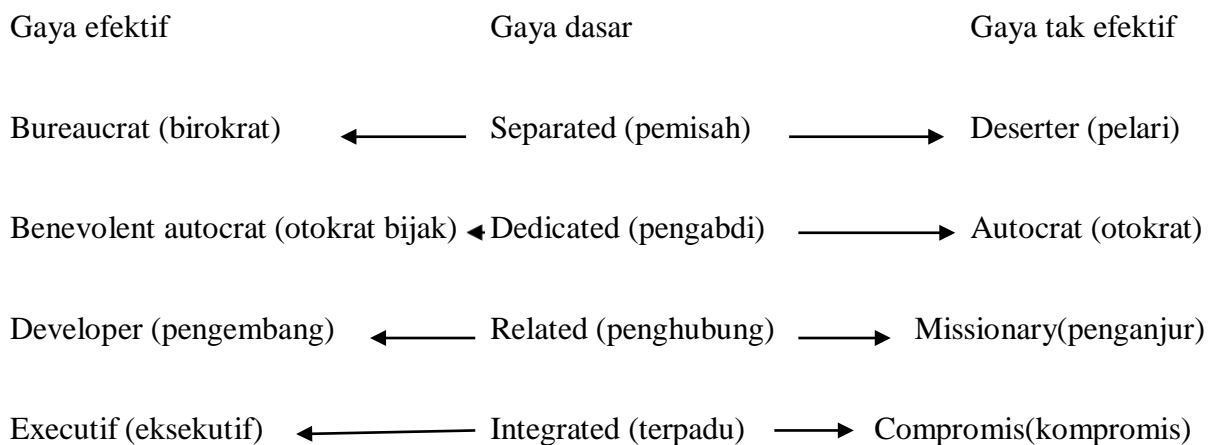
Pendekatan ini dinamakan three-dimensional model atau disingkat 3-D model (model 3 dimensi) karena pendekatan ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan yaitu gaya dasar, gaya efektif dan gaya yang tidak efektif dalam satu kesatuan.

Berdasarkan atas adanya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas, masing-masing kelompok gaya kepemimpinan tersebut terbagi menjadi 4 macam gaya:

1. Kelompok gaya dasar dibagi menjadi gaya
 - a. Separated (pemisah)

- b. Dedicated (pengabdian)
 - c. Related (penghubung)
 - d. Integrated (terpadu)
2. Kelompok gaya efektif dibagi menjadi:
- a. Bureaucrat (birokrat)
 - b. Benevolent autocrat (otokrat bijak)
 - c. Developer (pengembang)
 - d. Executif (eksekutif)
3. Kelompok gaya tak efektif dibagi menjadi:
- a. Deserter (pelari)
 - b. Autocrat (otokrat)
 - c. Missionary (penganjur)
 - d. Compromiser (kompromis)

Apabila 3 kelompok itu dihubungkan satu sama lain maka akan tersusun:



Pengertian masing-masing gaya kepemimpinan:

1. Kelompok gaya dasar:

1.1. Separated: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendahbaik terhadap orang maupun terhadap tugas.

1.2. Dedicated: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas.

1.3. Related: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas.

1.4. Integrated: Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun tugas.

2. kelompok gaya efektif:

2.1. Bureaucrat: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendahbaik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin gaya birokrat terutama tertarik pada peraturan dan berkeinginan untuk memelihara peraturan tersebut dan mengontrol situasi yang mereka gunakan dan nampaknya secara sungguh-sungguh.

2.2. Benevolent autocrat: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat bijak mengetahui dengan pasti apa yang ia inginkan dan bagaimana memenuhi keinginan itu tanpa menyebabkan kebencian dari pihak lain.

2.3. Developer: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya pengembang memiliki kepercayaan penuh terhadap para bawahannya serta berusaha mengembangkan para bawahan sebagai individu-individu.

2.4. Executif: Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun tugas. Pemimpin bergaya eksekutif merupakan seorang pendorong yang baik, menerapkan ukuran yang tinggi,

menghargai perbedaan para individu bawahannya, serta memanfaatkan tim dalam bekerja.

3. Gaya tak efektif:

3.1. Deserter: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya pelari tidak mau terlibat dalam tugas dan pasif.

3.2. Otokrat: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat tidak mempunyai kepercayaan terhadap orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.

3.3. Missionary: pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya penganjur merupakan tipe do-gooder yang menilai keserasian dalam dirinya sendiri.

3.4. Kompromis: Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun tugas dalam situasi yang memaksa hanya memperhatikan pada seseorang atau tidak. Pemimpin bergaya kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

c. Model Kontinum Kepemimpinan (Tannenbaum dan Schmid)

kedua ahli tersebut berpendapat bahwa ada tiga perangkat faktor yang harus dipertimbangkan oleh pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinannya yang akan dilakukan. Tiga faktor itu yaitu kekuatan pemimpin, kekuatan bawahan, dan kekuatan situasi.

Kekuatan yang ada dalam pemimpin misalnya: latar belakang pendidikan, latar belakang pribadi, pengetahuan, nilai-nilai hidup yang dihayati, kecerdasan, pengalaman, dan lain-lain.

Kekuatan yang ada dalam bawahan yang menyebabkan pemimpin menerapkan gaya demokratis antara lain apabila bawahan:

- sangat membutuhkan ketidaktergantungan dan kebebasan bertindak.
- ingin memiliki tanggungjawab dalam pembuatan keputusan
- memihak pada tujuan organisasi
- Berpengetahuan banyak dan berpengalaman yang cukup untuk menghadapi masalah efisiensi
- memiliki pengalaman dengan pemimpin sebelumnya yang mengarahkan mereka untuk mengharap manajemen peran serta.

Apabila kondisi seperti ini tidak ada maka pemimpin cenderung menerapkan gaya otoriter.

Kekuatan situasi yang juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan yaitu suasana organisasi, kelompok kerja khusus, sifat dari tugas kelompok kerja, tekanan waktu dan lain-lain faktor lingkungan.

d. Model kontinum kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan (Vroom-Yetton)

Kedua ahli itu berpendapat bahwa ada dua macam kondisi utama yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan bawahan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Kedua macam kondisi utama itu adalah:

1. Tingkat efektifitas teknis diantara para bawahan dan atasan
2. Tingkat motivasi serta dukungan para bawahan

Berdasarkan kedua macam kondisi tersebut pemimpin dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan sehubungan dengan pembuatan keputusan yaitu:

1. Apabila tingkat efektifitas teknis diantara para bawahan rendah, demikian pula tingkatan motivasi serta dukungan bawahan rendah, maka pemimpin itu sendiri yang akan membuat keputusan. Ini dinamakan gaya make decision alone (membuat keputusan sendiri)
2. Apabila tingkat efektifitas teknis diantara para bawahan tinggi sedangkan tingkat motivasi serta dukungan bawahan rendah, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah pembuatan keputusan konsultatif.
3. Apabila tingkat efektifitas teknis para bawahan rendah serta tingkat motivasi bawahan tinggi, maka gaya kepemimpinannya yang diterapkan adalah delegate (pelimpahan) yaitu pemimpin akan membuat keputusan dan melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan untuk melaksanakannya.
4. Apabila tingkat efektifitas teknis diantara para bawahan tinggi, demikian pula tingkatan motivasi serta dukungan bawahan tinggi, maka gaya kepemimpinan yang dianut adalah share decision (membuat keputusan bersama).

e. Model Kontingensi Lima Faktor (Farris)

Pengaruh terhadap perilaku pemimpin dapat datang dari pemimpin itu sendiri maupun datang dari bawahan dan dapat disalurkan secara berbeda antara kedua sumber tersebut.

Ketepatan macam perilaku pemimpin tergantung pada 5 faktor, yaitu:

1. Wewenang pengawasan mengenai masalah yang ada
2. Wewenang anggota kelompok mengenai masalah
3. Pentingnya penerimaan dari pemberi keputusan pada pimpinan
4. Pentingnya penerimaan dari pemberi keputusan pada anggota kelompok.
5. Tekanan waktu

Kelima faktor ini akan mempengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin dan pembaharuan kelompok sebagai ukuran prestasi.

Disamping adanya 5 faktor yang dapat mempengaruhi ketepatan perilaku pimpinan, Farris mengemukakan ada 4 dimensi perilaku pimpinan yang merupakan petunjuk dari banyaknya pengaruh yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan dalam menghadapi masalah, yaitu:

1. Collaboration (kerjasama)
2. Domination (penguasaan)
3. Delegation (pelimpahan)
4. Abdication (pelepasan)

Berdasarkan adanya 5 faktor yang mempengaruhi ketepatan perilaku pimpinan dan adanya 4 dimensi perilaku pimpinan dapat diciptakan adanya 5 kemungkinan perilaku pimpinan yang dapat diterapkan, yaitu:

1. Jika pengawas dan bawahan mempunyai wewenang untuk menggunakan pengaruh terhadap masalah, maka kerjasama penguasaan, atau pelimpahan dapat merupakan perilaku pemimpin yang tepat.
2. Jika pengawas mempunyai wewenang, sedangkan bawahan tidak mempunyai wewenang, maka perilaku pemimpin berupa penguasaan merupakan perilaku yang tepat.
3. Jika bawahan memiliki wewenang tetapi pimpinan tidak memiliki wewenang maka perilaku pelimpahan merupakan perilaku pimpinan yang tepat.
4. Jika penerimaan oleh pimpinan dan bawahan adalah penting, maka kerjasama merupakan pilihan yang tepat.
5. Jika tekanan waktu adalah tinggi, maka penguasaan atau pelimpahan menjadi alternatif utama dalam perilaku pimpinan.

f. Model Kepemimpinan Dinamika Kelompok (Darwin dan Alvin Zander)

Studi ini menghasilkan kesimpulan bahwa ada dua macam perilaku kepemimpinan:

1. Pencapaian beberapa sasaran kelompok khusus
2. Pemeliharaan dan penguatan kelompok itu sendiri

Pemimpin yang terbanyak memperhatikan pencapaian tujuan memprakarsai tindakan, menunjukkan perhatian anggota pada pencapaian tujuan, menjelaskan pokok masalah, dan mengembangkan rencana prosedural.

Sedang yang berhubungan dengan perilaku memelihara dan memperkuat kelompok itu sendiri kedua penemuan tersebut dikatakan bahwa pemimpin yang terpusat pada kelompok menunjukkan hubungan antar pribadi yang menyenangkan, memutuskan

perselisihan, memberikan kobaran semangat, memberi kesempatan minoritas untuk didengar, merangsang pengarahannya diri, dan meningkatkan saling tergantung antar anggota.

g. Model Kepemimpinan path-goal (Evan House)

Pendekatan path-goal berdasarkan pada model pengharapan yang menyatakan bahwa motivasi individu berdasarkan pada pengharapannya atas imbalan yang menarik. Pendekatan ini menitik beratkan pada pemimpin sebagai sumber imbalan. Pendekatan ini mencoba untuk meramalkan bagaimana perbedaan tipe imbalan dan perbedaan gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan bawahan.

Pemimpin memiliki sejumlah cara untuk mempengaruhi bawahan. Dalam ini Evans berpendapat bahwa yang sangat penting adalah kemampuan manajer untuk memberikan imbalan imbalan dan menjelaskan apa

imbalan dan menjelaskan apa yang bawahan yang harus kerjakan untuk memperoleh imbalan tersebut.

Evan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi imbalan yang disediakan bagi bawahan sebaik seperti perasaan bawahan tentang apa yang mereka telah kerjakan untuk mencapai tujuan imbalan mereka.

Misalnya pemimpin yang bergaya employee-centered akan menawarkan imbalan yang luas bagi para bawahannya tidak hanya upahpromosi akan tetapi juga pendukung, pengobar semangat, keamanan serta penghargaan.

Imbalan tersebut dapata berupa:

1. Keinginna untuk diperlakukan sebagai manusia yang terhormat
2. Keadilan

3. Keamanan kerja
4. Kebebasana dan kemerdekaan
5. Kejujuran
6. Kepemimpinan yang baik
7. Kepercayaan melksanakan pekerjaan
8. Kesempatan untuk maju
9. Memperoleh informasi
10. Menyempurnaan keguanaan kerja
11. Partisipasi
12. Pekerjaan yang menarik dan menyennagkan
13. Penerimaan oleh kelompok
14. Pengakuan individu
15. Pengertian tentang perasaan dunianya
16. Peraturan dan pengarahan yang masuk akal
17. Pergaulan yang tepat
18. Syarat-syarat kerja yang menarik
19. Tempat kerja yang baik
20. Upah yang layak

Pemimpin yang menghadapi bawahan yang bodoh, malas, pekerjaan yang tidak pernah selesai dengan baik dan tepat, tidak disiplin dan lain-lainsituasi yang buruk, tentunya kan menerapkan gaya task-oriented. Sebaliknya pemimpin yang menghadapi bawahan yang pandai, cerdas, berdedikasi tinggi, bersemangat dan lain-lain yang baik-baik tentunya akan menerapkan gaya kepemimpinan employee-oriented.

h. Model kepemimpinan Vertical Dyad Lingkage (Graen)

Graen menitik beratkan pada dyad yaitu hubungan antara pemimpin dengan tiap individu-individu bawahannya. Pendekatan ini berusaha memanfaatkan kelebihan ataupun kekurangan yang ada pada para bawahan.

Pemimpin akan berhasil mencapai tujuan apabila tidak hanya memperhatikan kelebihan bawahannya tapi juga kelemahan dari bawahannya. Justru pemimpin yang dapat membimbing bawahan yang kuat dapat disebut sebagai pemimpin yang berhasil.

i. Model Kepemimpinan Sistem (Bass)

Pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Bass terdiri dari input, hubungan, perilaku pemimpin, dan output. Yang termasuk input adalah:

1. Organisasi yang meliputi batasan, kejelasan, kehangatan, entropi, dan lingkungan luar
2. Kelompok kerja yang meliputi pertentangan di dalam, saling tergantung dan tanggung jawab pada kelompok
3. Tugas yang meliputi umpan balik, rutin, memilih kesempatan, kerumitan dan ciri-ciri manajerial.
4. Kepribadian bawahan yang meliputi kerjasama, kekuasaan, otoriter dan memusatkan perhatian dan pikiran pada diri sendiri.

Yang termasuk hubungan adalah:

1. Pembagian kekuasaan antara pimpinan dan bawahan
2. Penyebaran informasi antara atasan dan bawahan
3. Struktur yang dapat berupa struktur ketat dan struktur yang longgar.
4. Tujuan yang dapat terdiri dari tujuan yang jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

Yang termasuk perilaku pemimpin adalah:

1. Direktif, pada perilaku ini pemimpin memberitahukan kepada para bawahan apa yang diinginkan dari mereka, melihat mereka dengan kecakapan, menekankan batas waktu pertemuan, menetapkan ukuran baku, mengatur dengan tangan besi, mengharapkan keseragaman, menjadwalkan tugas-tugas mereka, memberitahukan mereka untuk mengikuti peraturan, mengubah kewajiban tanpa memberitahukan terlebih dahulu dengan mereka.
2. Manipulatif. Pada perilaku ini pemimpin berbaik hati pada para bawahan, merubah perilaku untuk memastikan kesempatan, meyakinkan harapan, membuat mereka berlomba satu samalain, mengatur waktu pemberian informasi, membuat persekutuan politik, memelihara jarak sosial, membengkokkan peraturan, menentukan kembali tugas-tugas untuk menyeimbangkan beban kerja.
3. Konsultatif. Pada perilaku ini pemimpin terusterang dan memberi kesempatan bertanya, mendengarkan bawahan, mencoba ide mereka, memberikan perhatian pada kemajuan pada perubahan.
4. Partisipatif. Pada perilaku ini pemimpin membuat keputusan bersama, melakukan sikap yang jelas, menyusun pertemuan, memasukkan saran kelompok kedalam operasi, memperlakukan bawahan sama, mudah didekati dan bersahabat.
5. Delegatif. Pada perilaku ini pemimpin menunjukkan kepercayaan pada para bawahan, memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengikuti arahan mereka sendiri, mengizinkan mereka membuat keputusan sendiri.

Yang termasuk output adalah:

1. Prestasi
2. Kepuasan yang meliputi pekerjaan dan pengawas.

KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Adapun secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat :)) **للمؤمنين واجعلنا** **إماما**)) “Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa” [QS Al-Furqan : 74]. Demikian pula firman Allah **((منكم المرأولي و الرسول أطيعوا و هلا أطيعوا))**)) “Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul dan para ulul amri diantara kalian” [QS An-Nisaa’ : 59]. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang sangat terkenal : “Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya”. Terdapat pula sebuah hadits yang menyatakan wajibnya menunjuk seorang pemimpin perjalanan diantara tiga orang yang melakukan suatu perjalanan. Adapun secara 'aqli, suatu tatanan tanpa kepemimpinan pasti akan rusak dan porak poranda.

Kewajiban Manusia

1. Mengerjakan semua perintah Allah SWT
2. Menjauhi semua yang dilarang/diharamkan Allah SWT.
3. Ridha menerima dengan ikhlas) semua hukum-hukum atau ketentuan Allah SWT.

Meneladani Kepemimpinan Rosulullah SWT

Surat Al- Ahzab ayat 21 mengatakan :

“Sesungguhnya pada diri Rosulullah itu ada terdapat suri tauladan yang baik untuk kamu, bagi orang-orang yang mengharapkan rahmat Allah dan hari kemudian dan yang banyak memuja Allah.”

Siapa Muhammad SAW itu

1. Surat Al Isra' mengatakan:

Katakanlah: “Maha suci Tuhanku! Bukankah aku ini hanya manusia biasa?”

2. Muhammad SAW sebagai Rosul terakhir

“Katakanlah! “Hai sesama manusia! Aku diutus kepada kalian sebagai Rosul Allah, Tuhan yang mempunyai kekuasaan dilangit dan di bumi. Tiada Tuhan hanya dia yang menghidupkan dan Dia yang mematikan. Hendaklah kalian beriman kepada Allah dan Rosul-Nya, Nabi yang ummi, yang beriman kepada Allah dan semua firman-firman-Nya, dan hendaklah kamu mengikutinya, semoga kamu mendapat petunjuk.”(Al-A'raf : 158).

3. M. Siddiq (Benar)

4. Amanah (Terpercaya)

5. Tabligh (menyampaikan)

6. Fathoanah (Pandai)

7. Maksum (Bebas dari dosa)

Mencari yang dapat diteladani dari Kepemimpinan Muhammad SAW

Surat Shaad ayat 47 : sesungguhnya mereka pada sisi Kami terbilang orang-orang pilihan utama.

Tipe Kepemimpinan Rosulullah SAW

1. Perwujudan Kepemimpinan Otoriter
2. 2. Kepemimpinan Laissez Faire
3. 3. Perwujudan Kepemimpinan Demokratis.
 - a. Rosulullah SAW senantiasa bermusyawarah kepada para sahabat sebelum ke medan perang, bahkan jika per lu dengan orang musyrik yang memusuhi umat islam.
 - b. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam berbagai urusan perang dan kemasyarakatan (Ali Imran : 159)
 - c. "Setiap kalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas apa yang di pimpinnya, Seorang penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab atas mereka, seorang istri adalah pemimpin di rumah suaminya dan dia bertanggung jawab atasnya. Seorang hamba sahaya adalah penjaga harga tuannya dan dia bertanggung jawab atasnya. (HR Bukhari)

Beberapa kriteria kepemimpinan dalam islam :

1. Menggunakan Hukum Allah

Dalam berbagai aspek dan lingkup kepemimpinan, ia senantiasa menggunakan hukum yang telah di tetapkan oleh Allah, hal ini sebagaimana ayat ;

- a. "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". (Qs : 4:59)

Melalui ayat di atas ta'at kepada pemimpin adalah satu hal yang wajib dipenuhi, tetapi dengan catatan, para pemimpin yang di ta'ati, harus menggunakan hukum Allah, hal ini sebagaimana di nyatakan dalam ayat-Nya yang lain :

b. "Ikutilah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu dan janganlah kamu mengikuti pemimpin-pemimpin selain-Nya. Amat sedikitlah kamu mengambil pelajaran (daripadanya)". (Qs: 7 :3)

c. "..Barangsiapa yang tidak memutuskan menurut apa yang diturunkan Allah, maka mereka itu adalah orang-orang yang kafir..." (Qs :5:44)

d. "..Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, maka mereka itu adalah orang-orang yang zalim..." (Qs: 5 45)

e. "..Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, maka mereka itu adalah orang-orang yang fasik.." (Qs: 5 :47)

f. " Apakah hukum Jahiliyah yang mereka kehendaki, dan (hukum) siapakah yang lebih baik daripada (hukum) Allah bagi orang-orang yang yakin ?". (Qs : 5 :50)

Dan bagi kaum muslimin Allah telah dengan jelas melarang untuk mengambil pemimpin sebagaimana ayat;

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin(mu); sebahagian mereka adalah pemimpin bagi sebahagian yang lain. Barangsiapa diantara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim". (Qs : 5 : 51)

Dari beberapa ayat diatas, bisa disimpulkan, bahwa pemimpin dalam islam adalah mereka yang senantiasa mengambil dan menempatkan hukum Allah dalam seluruh aspek kepemimpinannya.

2. Tidak meminta jabatan, atau menginginkan jabatan tertentu..

a. "Sesungguhnya kami tidak akan memberikan jabatan ini kepada seseorang yang memintanya, tidak pula kepada orang yang sangat berambisi untuk mendapatkannya" (HR Muslim).

b. "Sesungguhnya engkau ini lemah (ketika Abu Dzar meminta jabatan dijawab demikian oleh Rasulullah), sementara jabatan adalah amanah, di hari kiamat dia akan mendatangkan penyesalan dan kerugian, kecuali bagi mereka yang menunaikannya dengan baik dan melaksanakan apa yang menjadi kewajiban atas dirinya". (HR Muslim).

Kecuali, jika tidak ada lagi kandidat dan tugas kepemimpinan akan jatuh pada orang yang tidak amanah dan akan lebih banyak membawa modhorot daripada manfaat, hal ini sebagaimana ayat ;

c. "Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir), karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga dan berpengetahuan". (Qs : Yusuf :55)

Dengan catatan bahwa amanah kepemimpinan dilakukan dengan ;

1. Ikhlas.
2. Amanah.
3. Memiliki keunggulan dari para kompetitor lainnya.
4. Menyebabkan terjadinya bencana jika dibiarkan jabatan itu diserahkan kepada orang lain.

3. Kuat dan amanah

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya." (Qs : 28: 26).

4. Profesional

"Sesungguhnya Allah sangat senang pada pekerjaan salah seorang di antara kalian jika

dilakukan dengan profesional" (HR : Baihaqi)

5. Tidak aji mumpung karena KKN

Rasulullah SAW, "Barang siapa yang menempatkan seseorang karena hubungan kerabat, sedangkan masih ada orang yang lebih Allah ridhoi, maka sesungguhnya dia telah mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan orang mukmin". (HR Al Hakim).

Umar bin Khatab; "Siapa yang menempatkan seseorang pada jabatan tertentu, karena rasa cinta atau karena hubungan kekerabatan, dia melakukannya hanya atas pertimbangan itu, maka sesungguhnya dia telah mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan kaum mukminin".

6. Menempatkan orang yang paling cocok

"Rasulullah menjawab; jika sebuah perkara telah diberikan kepada orang yang tidak semestinya (bukan ahlinya), maka tunggulah kiamat (kehancurannya)". (HR Bukhari).

Dalam konteks hadits ini, setidaknya ada beberapa hal yang bisa kita cermati,

1. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi seseorang.

Setiap manusia tentunya diberikan kelebihan dan kekurangan. Kesalahan terbesar bagi seorang pemimpin adalah ketika dirinya tidak bisa melihat potensi seseorang dan menempatkannya pada tempat yang semestinya. Begitu pentingnya perhatian bagi seorang pemimpin terhadap hal ini, maka Rasulullah saw bersabda sebagaimana hadits pada poin 5 di atas.

Ketidakmampuan pemimpin dalam hal ini hanya akan membuat jama'ah atau organisasi yang di pimpinnya menjadi tidak efektif dan efisien, bahkan tidak sedikit kesalahan pemimpin dalam hal ini menimbulkan kekacauan yang membawa kepada kehancuran.

2. Bisa mengasah potensi seseorang.

Selain ia bisa melihat potensi pada diri seseorang, seorang pemimpin dengan

caranya yang paling baik, ia bisa mengasah potensi mereka yang berada dalam kepemimpinannya. Mengasah potensi seseorang berbeda dengan "memaksa" seseorang untuk menjadi seseorang yang tidak diinginkannya.

3. Menempatkan seseorang sesuai dengan potensi yang ia miliki.

"Right man in the right place", adalah ungkapan yang seringkali kita dengar. Bahwa menempatkan seseorang itu harus berada pada tempat yang paling tepat bagi orang tersebut serta penugasannya.

4. Mengatur setiap potensi dari mereka yang di pimpinnya menjadi satu kekuatan yang kokoh.

Bangunan yang baik, kokoh dan indah tentunya tidak hanya terdiri dari satu elemen, tetapi terdiri dari berbagai elemen yang ada di dalamnya. Tentunya, penempatan dan penggunaan masing-masing elemen itulah yang sangat mempengaruhi bagaimana sebuah bangunan itu. Perumpamaan sederhana ini bisa kita gunakan untuk memahami tugas seorang pemimpin dalam menempatkan, menggunakan mereka yang berada dalam kepemimpinannya.

PENINGKATAN KUALITAS KEPEMIMPINAN UMAT ISLAM

a. Berpikir Efektif dalam menetapkan keputusan

Untuk umat islam yang menjadi ahli pikir, Allah SWT telah memberikan pedoman di dalam firmanNya surat Ali Imran 191 yang menyatakan bahwa:

“Ahli pikir itu, ialah orang-orang yang mengingat Allah di waktusendiri, sedang duduk, saat berbaring danmemikirkan tentang penciptaan langit dan bumi. Kemudian ia merenung seraya berdoa:”Wahai Tuhan kami!Tidaklah sia-sia Engkau menciptakan ini. Maha Suci Tuhan

kami, Tidaklah sia-sia Engkau menciptakanini. Maha Suci Engkau, peliharalah dari siksa api neraka”

Proses berpikir di dalam diri seseorang berlangsung berupa kegiatan mempertimbangkan dan membandingkan dua atau lebih alternatif tentangsesuatu, yang menghasilkan suatu komitmen pribadi. Komitmen adalah suatu keputusan atau perjanjian seseorang, untuk melakukan atau tidak melakukan di dalam diri seseorang untuk menerima atau menolak satu atau lebih tujuan yang menuntun perbuatannya. Penerimaan tujuan mengakibatkan seseorang tidak melakukan atau menghentikan suatu perbuatan.

Proses berpikir seseorang dapat dibedakan menjadi:

1. Berpikir yang bersifat intrapersonal, yakni yang berlangsung di dalam psikis/otak seseorang yang berkenan atau bersangkutan denganatau untuk dirinya sendiri.
 2. Berpikir yang bersifat interpersonal yakni yang berlangsung di dalam psikis/otak seseorang yang berhubungan dengan atauberakibat sesuatu pada orang lain.
- b. Mengkomunikasikan hasil berpikir

Hasil berpikir dari seorang pemimpin tidak ada artinya jika tidak dikomunikasikan secara efektif untuk memberikan motivasi dan menggerakkan jamaah. Setiap pemimpin dituntut untuk mampu mengkomunikasikan pemikirannya.

Dalam surat al Ahzab ayat 70 Allah berfirman:

“Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah dan berkatalah yang tepat dan jitu.”

Untuk mengkomunikasikan hasil berpikir secara efektif, perlu diperhatikan beberapa faktor:

1. Komunikasikan hasil berfikir yang efektif dan obyektif, mengetahui secara tepat dan baik apa yang akan dipikirkan dan apa yang akan dikatakan atau dituliskan mengenai hasil berfikir yang akan dikomunikasikan itu.
 2. Mengetahui secara tepat dan baik tujuan materi yang dibicarakan atau dituliskan (dikomunikasikan), agar diketahui manfaatnya bila mana terwujud menjadi kegiatan nyata.
 3. Usahakan menghimpun dengan informasi dan data yang cukup mengenai hasil berfikir yang akan dikomunikasikan, agar mampu memberikan kejelasan dengan tuntas.
 4. Mempergunakan kalimat yang sesuai dengan kondisi pendengarnya
 5. Mempersiapkan diri untuk menjadi pendengar yang baik, menerima kritikan, pendapat, saran, usul dan lain tentang hasil yang akan dikomunikasikan.
 6. Jangan mempersiapkan diri menjadi pembicara dalam keadaan emosional.
- c. Meningkatkan partisipasi dan pemecahan masalah

Pemimpin yang berkualitas mampu membina dan mengembangkan kerjasama di lingkungan orang-orang yang dipimpinnya. Setiap pemimpin harus menyadari bahwa hakekat suatu organisasi adalah efisiensi proses kerjasama antara sejumlah manusia yang menjadi anggotanya, untuk mencapai tujuan bersama pula.

Pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang mampu mendorong bawahannya memecahkan masalah dengan cara terbuka pada pembaharuan, selalu bersedia siap ikut serta dalam kegiatan pembaharuan, akan menjadi organisasi dinamis sesuai dengan perkembangan dan kemajuan zaman.

KOMUNIKASI EFEKTIF

Secara teknis dapat dikatakan bahwa proses komunikasi melibatkan:

1. Komunikator
2. Pesan yang hendak dikomunikasikan
3. Saluran komunikasi
4. Komunikatee
5. Lingkungan komunikasi

Tambahan untuk definisi kepemimpinan:

Gary A Yukl, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Prenhallindo, Jakarta, 1994 hal 2

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas – aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill dan Coons, 1957, hal 7)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu (Tannenbaum Weschler dan Massarik, 1961 hal 24)
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974, hlm 411)
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanisme terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz dan Kahn 1978 halm 528)
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. (Rauch dan Behling, 1984 hal 46)
6. Memberi adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques, 1990, hal 281)

7. Para pemimpin adalah mereka yang konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking, 1988, hal 153)

Tambahan untuk pemimpin yang efektif: hal 3

Efektifitas kepemimpinan yaitu sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya.

Efektifitas pemimpin adalah sejauh mana pemimpin memuaskan kebutuhan dan harapan para bawahan

Efektifitas pemimpin diukur dalam hubungannya dengan kontribusi pemimpin terhadap kualitas dari proses-proses kelompok, seperti yang dirasakan oleh para pengikut atau oleh para pengamat dari luar.

Hal 20 untuk coffee morning: tatap muka

Interaksi tatap muka membantu usaha mempengaruhi dan memberi kesempatan untuk memperoleh umpan balik yang segera tentang keefektifannya.

Umpan balik itu digunakan untuk melunakkan dan memperbaharui strategi mempengaruhi serta efektifitas bernegosiasi.

Hal 22: Perencanaan tidak formal dan adaptif

Quinn (1980) menemukan bahwa kebanyakan dari keputusan strategik penting dibuat diluar proses perencanaan formal dan strategi diformulasikan sedikit demi sedikit, fleksibel dan intuitif. Sebagai tanggapan terhadap peristiwa penting yang tidak terlihat sebelumnya, terhadap para eksekutif mengembangkan strategi umum sementara yang memungkinkan mereka untuk tetap membuka pilihan sampai mereka mempunyai lebih banyak

kesempatan untuk belajar dari pengalaman mengenai sifat lingkungan dan kemungkinan yang akan terjadi.

Hati-hati: Strategi diperhalus dan diimplementasikan secara simultan dan hati-hati sedikit demi sedikit yang mencerminkan kebutuhan untuk yang akan terjadi

Istitusionalisasi: reward and punishment: hal 23-24

Mintzberg (1973) telah mengembangkan sebuah taksonomi dari sepuluh peran manajerial yang digunakan untuk mengkodifikasi arti dari aktifitas-aktifitas yang diamatai dari studi mengenai para eksekutif. Kesepuluh peran tersebut menerangkan semua kegiatan dari seorang manajer dan masing-masing yaitu: supervisi, merencanakan dan mengorganisasi, pengambilan keputusan, memantau indikator-indikator, pengawasan, mewakili, mengkoordinasi, konsultasi dan administrasi.

Hal 24-25 peran manajer:

1. peran proforma pemimpin: melakukan tugas simbolik tertentu yang bersifat legal dan sosial
2. peran sebagai pemimpin: para manajer bertanggung jawab agar sub-sub unit organisasi berfungsi sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi dasarnya.
3. peran sebagai penghubung. peran sebagai penghubung termasuk perilaku yang bertujuan untuk menetapkan dan mempertahankan sebuah jaringan hubungan dengan para individu dan kelompok di luar sebuah unit organisasi dari manajer tersebut.

4. Peran sebagai pemantau. Para manajer secara kontinyu mencari informasi dari sejumlah sumber seperti membaca laporan,, memo,, hadir dalam pertemuan dan pengarahan dan melakukan perjalanan pengamatan
5. Peran sebagai disseminator (pembagi informasi) manajer mempunyai akses khusus pada sumber-sumber yang tidak tersedia bagi para bawahan.
6. peran sebagai wirausahawan: pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang dalam memperbaiki kondisi sekarang.

7. Peranan sebagai penanganan kerusuhan:

8. Pembagi sumber daya manusia: mengalokasikan sumber daya uang seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas dan jasa.

Hal 58

Definisi dari praktik-praktik manajerial: tambahan institusionalisasi hal 58.

1. Merencanakan dan mengorganisir: menentukan sasaran-sasaran dan strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prinsip prioritas, menentukan cara menggunakan sumber daya dan personil untuk menghasilkan efisiensi tugas dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas, serta efektifitas unit organisasi.
2. Pemecahan masalah: pengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat, namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-

sebab dan mencari pemecahan dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi –solusi untuk memecahkan masalah atau krisis-krisis penting.

3. **Menjelaskan** perandan sasaran: membagi-bagi tugas, memberi arahan tentang cara melaksanakan pekerjaan tersebut, dan mengkomunikasikan pengertian yang jelas akan pekerjaan dan tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas, batas waktu dan harapan mengenai pekerjaan.
4. **Memberi** informasi: membagi-bagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana dan kegiatan kepada orang yang membutuhkan agar dapat melaksanakan pekerjaannya, memberi material dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.
5. **Memantau:** mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerjasa kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja pada individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan dan meramalkan peristiwa eksternal.
6. **memotivasi** dan memberi inspirasi: dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi atau logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan-permintaan akan kerja sama, bantuan, dukungan, atau sumber daya menerapkan suatu contoh menegakkan perilaku yang sesuai.
7. **Berkonsultasi:** memeriksa pada orang sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat perbaikan, mengundang partisipasi dalam

pengambilan keputusan, memasukkan ide-ide serta saran-saran dari orang lain dalam mengambil keputusan.

8. Mendelegasikan:
mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menanganimasalah dan membuat keputusan yang penting.
9. Memberi dukungan:
bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar, dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan, jika seseorang bingung dan cemas, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
10. Mengembangkan
dan membimbing: memberi pelatihan dan nasehat karir yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan ketrampilan seseorang, pengembangan profesional, kemajuan karir
11. Mengelola konflik
dan membantu tim: memudahkan pemecahan konflik, yang konstruktif, dan mendorong kooperasi, kerja sama tim, identifikasi dengan unit kerja.
12. Membangun jaringan kerja:
bersosialisasi secara informal mengembangkan kontak-kontak dengan orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan mempertahankan kontak-kontak melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan serta peristiwa sosial.
13. Pengakuan: memberi pujian
dan pengakuan terhadap kinerja yang efektif keberhasilan yang signifikan

dankontribusi khusus mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upayakhusus seseorang.

14. Memberi imbalan: memberi atau merekomendasikan imbalan –imbalannyata sepertipenambah gaji atau promosi bagi yang kinerja efektif ,keberhasilan yang signifikan, dankompetensi yang terlihat.

Tambahan untuk perencanaan degan hati-hati: hal 66

Perencanaan adalah aktifitas kognitif yang menyangkut pemrosesan informasi, menganalisis dan memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siap yang melakukannya, dan bila mau aka dilakuka, sasaran prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber daya serta penunjukan tanggung jawab pengaturan kerja. Tujuan perencanaan adalah memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien, koordinasi kegiatan kerja, penggunaan sumber daya secara efisien, serta adaptasi kepada lingkungan yang berubah.

Hal 67. Perencanaan tindakan yang sistematis dapat membantu mengidentifikasi cara-cara yang lebih baik untuk mencapai sasaran, menghasilkan perkiraan yang lebih akurat mengenai batas waktu yang ditentukan untuk menjalankan sebuah strategi, menghindari penundaan yang disebabkan oleh kegagalan melaksanakan tindakan-tindakan yang kritis, dan mengestimasi biaya-biaya.

Hal 99-100. kepemimpinan yang memberi dukungan; perilaku dari seorang manajer yang memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Cara yang digunakan:

1. Penerimaan dan perhatian yang positif

- | | | |
|----|-----------------|-----------------------------------|
| 2. | Selalu | sopa dan |
| | | diplomatis bukan kasar da arogan. |
| 3. | Memperkuat | rasa percaya |
| | | diri seseorang |
| 4. | Memberi bantuan | terhadap |
| | | pekerjaan bila dibutuhkan |
| 5. | Bersedia | membatu dalam |
| | | masalah-masalah pribadi |

Tambahan untuk itegritas: hal226

Yaitu: perilaku sesorang yang konsiste degan nilai-nilai yang menyertainya dan orang tersebut bersifat jujur, etis dan dapat dipercaya.Indikatornya:

- | | |
|----|--|
| 1. | Sejauh maa orang itu jujur da |
| | dapat dipercaya |
| 2. | Menepati janji |
| 3. | Memeuhi tanggung jawab |
| | terhadap pelayanan dan kesetiaan pegikutnya. |
| 4. | Megambil tanggung jawab |
| | terhadap keputusannya. |

Tambahan:kepemimpinan trasformasioal hal 296-7 (isiada di tesis bur membedakan dst....

Bass megususlkan.....

Tambahan untuk Budaya orgaisasi:hal 299

Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi. Asumsi dan keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut sifat dari waktu dan ruang lingkup sifat manusia dan hubungannya.

Hal 300-31. cara membentuk budaya (Schein 1992):

1. Perhatian:
mengkomunikasikan prioritas, nilai-nilai, dan perhatian mereka
2. Reaksi terhadap krisis
3. Pemodelan peran
4. Alokasi imbalan
5. Kriteria seleksi dan
memperhentikan

Mekanisme sekunder:

1. Desain struktur organisasi
yang adaptif dan efektif
2. Desain dari sistem dan
prosedur-prosedur, budget formal perencanaan, laporan kinerja
3. Desain fasilitas: layout
kantor yang terbuka adalah konsisten dengan nilai mengenai komunikasi terbuka
4. Kisah-kisah, legenda,
dongeng, memindahkan nilai dan asumsi.
5. Pernyataan
formal: pernyataan mengenai nilai, seruan tertulis, anggaran dasar, falsafah

Tambahan:kultural hal 303:

Pemimpin kultural mempertahankan kultur menegaskan nilai dan tradisi yang berlaku yang cocok bagi keberhasilannya yang terus menerus bagi organisasi .

Prof Dr Hveithzal, MBA da Ir H Arvian Arifin, Islamic Leadership, Bumi Aksara, Jakarta, 2009

Hal 7-8

Kepemimpinan yaitu kemampuan memperoleh kesesuaian dan keterikatan pada sasaran bersama melampaui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman sumbang dan kepuasan di kelompok kerja.

Hal 67: tipe pemimpin: visionary hero: kemampuan menciptakan motivasi tinggi dan menyerap visi masa depan.

Hal 81:

Tambahan struktur organisasi baru:

Organisasi yang bergerak ke arah yang horisontal menggunakan strategi baru;

1. Mendatarkan organisasi, menghapus lapisan manajemen dan supervisi yang tidak perlu
2. mengorganisir sekitar proses pekerjaan kunci daripada fungsi tradisional
3. Menempatkan karyawan dalam teamwork dengan tanggungjawab dan kekuasaan yang luas untuk mengelola sendiri

Memberi penghargaan pada karyawan atas ketrampilan pekerjaan yang sesuai dengan yang mereka miliki atas dasar kinerja tim

5. Menempatkan kesempatan yang banyak bagi karyawan untuk mempunyai kontak yang reguler dengan pelanggan dan pemasok.

6. Menyediakan informasi bagi karyawan dan pelatih untuk membantu mereka membuat keputusan yang efektif dan mengambil keputusan yang baik.

Hal 89. Teori yang konstruktif: apabila terjadi kesalahan pemimpin segera memberi teguran dan harus dipertanggung jawabkan, memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan dan melakukannya yang lebih baik, memotong gaji atau menghentikan bonus tahunan.

Hal 94-95. Perubahan teknologi yang cepat pada abad 21 menciptakan struktur yang disebut bentuk leadership yang baru. Perubahan yang paling jelas yaitu cara informasi dan komunikasi yang disampaikan, menciptakan sistem organisasi melalui pemanfaatan kreatif atas jaringan informasi. Perubahan teknologi mengharuskan:

1. Tidak ada lagi rahasia
2. Teknologi dapat digunakan untuk melihat dan mengontrol pengikutnya kapan saja
3. Orang yang menerima tugas tidak harus berada pada tempat yang sama
4. Hubungan antara pengikut dan pemimpin tidak terikat pada kehadiran fisik

5. Fungsi-fungsi yang biasanya dilayani organisasi dapat digantikan oleh jaringan informasi dan pemberdayaan pegawai
6. Koordinasi, komunikasi dan akses informasi dapat disediakan untuk semua
7. Menyiapkan pegawai dengan pendidikan, keterampilan, pilihan dan kemampuan
8. Kekuasaan dapat didistribusikan.

Tambahan pengertian pemimpin: hal 119-200

Kepemimpinan adalah proses untuk menggerakkan kelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/disepakati dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa.

Dengan demikian kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan

A.M. Mangunhardjana, SJ, Kepemimpinan, Kanisius, Yogyakarta, 1994

Hal 11. Pemimpin:

Dalam bahasa Inggris pemimpin disebut leader, akar katanya to lead. Dalam kata itu terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Prof. Drs. S. Pamudji, MPA, Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia, Bina Aksara, Jakarta, 1989

Hal 1: kepemimpinan mempunyai arti yang universal dan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan.

Kartini Kartono, Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu? Rajawali, Jakarta, 1988, hal v: pemimpin terutama pemimpin paling atas merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi atau usaha.

Hal vii: Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya administrasi negara.

Charles J Keating, kepemimpinan teori dan pengembangannya, Kanisius, Yogyakarta, 1994

Hal 9

Tugas pemimpin meliputi dua bidang utama:

Pekerjaan yang harus diselesaikan (task function) atau meliputi:

1. **memulai, initiating** atau usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu.
2. **Mengatur: mengatur** arah dan langkah kegiatan kelompok
3. **Memberitahu: memberi informasi, data, fakta, pendapat** kepada orang anggotanya dan minta dari mereka informasi data fakta dan pendapat

4. Mendukung: menerima gagasan, pendapat, usul, dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau menguranginya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama
5. Menilai tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan kensekwinsi untung ruginya
6. Menyimpulkan: mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul meningkatkan lalu menyimpulkan sebagai landasan pemikiran lebih lanjut.

dan ke kompak orang-orang yang dipimpinnya. (relation function).

Hal 10

Yang berhubungan dengan ke kompak kelompok:

1. mendorong

1. Mendorong
2. Mengungkapkan perasaan
3. Mendamaikan.
4. Mengalah
5. Memperlancar dan memsang aturan.

Tambahan pemimpin kultural. Sartono Kartodirdjo, kepemimpinan dalam dimensi sosial, LP3ES, Jakarta, 1986, hal Vi: status pemimpin di dalam struktur sosial membawa fungsi, dan peranan untuk menguasai, mengatur dan mengawasi agar tujuan kolektif tercapai dan terjaga nilai-nilai sosio-kultural masyarakat.

Hal X: gejala perkembangan kepemimpinan di pelbagai negara atau masyarakat menunjukkan bahwa faktor religius atau ideologia adalah tempat pemimpin menopang atau menjadisumberdaya kulturalnya.

Stephen R. Covey, Kepemimpinan Yang Berprinsip, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997

Hal 29

Ciri pemimpin yang berprinsip:

1. Belajar Dari pengalaman-pengalaman mereka, membaca, mengikuti pelatihan dan kursus, mendengarkan orang lain, belajar dengan kedua telinga dan mata, selalu ingin tahu dan selalu bertanya.
2. Hal 30: berorientasi pada pelayanan: memiliki tanggung jawab, pelayanan, sumbangsih dan ada beban yang dipikul
3. Hal 31: Memancarkan energi positif: riang, menyenangkan dan bahagia, sikap optimis, positif dan bergairah, semangat antusias, penuh harap dan mempercayai
4. Mempercayai orang lain:
5. Hal 32-33: Hidup seimbang, memiliki integritas, terbuka dalam berkomunikasi, sederhana, lugas, tidak manipulatif
6. Hal 34: Hidup sebagai petualangan, memiliki inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian dinamis dan kecerdikan, memberi perhatian kepada orang lain setiap kali bertemu, memperhatikan dan mendengarkan.

7. Sinergistik hal 35:katalis perubahan,memperbaiki hampir semua situasi yang melibatkan mereka,bekerja cerdas,luar biasa produktiftetapidalamcara-cara baru dan kreatif.
8. Berlatih memperbaharui diri:hal 36: melatih pikiran, dengan membaca, memecahkan masalahsecar kretaifmenulis memvisualisasikannya. Secara emosionlaberusaha menjadiorangyang sabar,untukmendengarkanoranglain dengan empati yangtulus,untukmencintaidengantulus, secara spiritual memusatkanpada doa,ayat suci,meditasi dan berpuasa.
9. Mengubah paradigma: hal 209-210. Mengubah cara memandang dunia,cara pikir,karena terobosan besar merupakan hasil perobahan dari cara berpikir lama. Ketika paradigam berubah , perubahan ini membuka suatu bidang yang sama sekali baru bagi pandangan, pengetahuan dan pemahaman, yang menghasilkan perbedaan besar dalamkionerja.
 - a. Empat paradigma manajemen:hal 213
 - i. Paradigma manajemen ilmiah: manusia sebagai makhluk ekonomi. Tugas manajer adalah memotivasi mereka melalui metode ganjaran dan hukuman,ganjaran didepan untukmemikat danmenyemangati mereka, memimpin mereka memperoleh manfaat danhukuman dibelakang. Gaya memimpinya adalah gaya otoriter,membuatkeputusan dan memberi perintah, dan parakaryawan mematuhi dan bekerjasama,melaksanakan dan memberikankontribusi seperti yang diminta agar mendapatkan ganjaran ekonomi berupa gaji dan tunjangan-tunjangan lain.

- ii. Paradigma hubungan manusia: hal 214: melihat manusia memiliki perasaan. Memperlakukan manusia tidak hanya dengan keadilan akan tetapi kebaikan, penghormatan, kesopanan dan kesusialaan. Gaya kepemimpinan dengan memaksa yang baik. Membentuk tim yang harmonis, memberi kesempatan bagi orang untuk bekerjasama untuk mengenal satu sama lain dan bergembira bersama dalam situasi sosial dan rekreasi.
- iii. Paradigma sumber daya manusia: tidak hanya berhubungan dengan keadilan dan kebaikan akan tetapi berhubungan dengan efisiensi. Memandang manusia sebagai sumber daya utama, mencari jalan untuk menciptakan situasi yang optimal, budaya yang memanfaatkan bakat serta membebaskan energi kreatif mereka.
- iv. Paradigma kepemimpinan yang berprinsip: hal 216. Melihat manusia sebagai makhluk spiritual yang menginginkan makna perasaan melakukan sesuatu yang berarti. Harus ada tujuan yang mengangkat mereka memuliakan mereka dan membawa mereka kepada keberadaannya yang tertinggi. Menggunakan cara mengatur dengan hukum-hukum alam, dan nilai-nilai sosial yang berlaku yang telah menjadi ciri setiap masyarakat. Prinsip tersebut mengemuka dalam bentuk nilai-nilai, ide, cita-cita, norma dan ajaran yang meninggikan, memuliakan, serta memuliakan, memenuhi, memberdayakan dan ajaran yang memberi inspirasi.

Hal 223: gaya manajemen yang memberdayakan menghasilkan lebih banyak inovasi, inisiatif dan komitmen,

Hal 224: visi dan prinsip bersama: salah satu cara terbaik bagi terbentuknya visi yang diterima oleh semua pihak adalah menuliskan atau menciptakan pernyataan misi hasil dari daya upaya dan masukan dari seluruh jenjang organisasi. Pernyataan misi bukan hanya kata-kata elok berbau public relation, atau humas yang dipajang di dinding. Akan tetapi merangkum nilai-nilai yang dianut dan yang tidak terbatas pada ruang dan waktu.

Hal 225. Struktur dan sistem

Dalam organisasi kita berhubungan dengan banyak orang dalam berbagai cara yang saling tergantung dan hubungan yang saling membutuhkan sejenis struktur dan sistem tertentu yang saling tergantung. Enam sistem umum dalam organisasi:

1. Informasi: informasi yang melibatkan pihak-pihak yang terkait agar memperoleh gambaran yang akurat
2. Kompensasi efektif berwujud, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan dan fasilitas yang efektif sehingga memberi ganjaran pada kerjasama dan menciptakan semangat kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan
4. Rekrutmen dan seleksi dengan hati-hati mencocokkan kemampuan sikap dan minat para pencari pekerjaan.
5. Hal 227 : Rancangan pekerjaan: penjelasan mengenai pekerjaan, misi keseluruhan pekerjaan.
6. Komunikasi: kunjungan orang per orang. Untuk memperoleh kesepakatan kinerja dan proses peningkatan kemampuan berdasarkan visi dan misi yang dipahami bersama rapat staff, usulan

karyawan bagian yang memperoleh ide baru, kebijakan dan prosedur yang terbuka

Tambahan: strategi: hal 228: harus selaras dengan visi yang dinyatakan, dengan sumber-sumber yang tersedia dengan kondisi pasar. Strategi harus dimonitor dan diubah sesuai dengan perubahan arah angin, termasuk situasi persaingan

Tambahan arus: terdapat banyak lingkungan operasional di dalam dan diluar organisasi yang harus dimonitor secara bertahap untuk memastikan bahwa strategi, visi dan misi yang dimiliki bersama, sistem lain-lain semuanya selaras dengan kenyataan diluar. Membaca kecenderungan dan mengantisipasi perubahan dalam arus agar tidak terbalik atau kandas.

Tambahan manajemen versus kepemimpinan; hal 305; kepemimpinan berkaitan dengan arah. Manajemen berkaitan dengan kecepatan. Kepemimpinan berkaitan dengan visi dengan membuat misi selajelas, dan efektifitas dan hasil/. Manajemen berkaitan dengan membuat struktur dan sistem untuk mencapai hasil itu. Manajemen berfokus pada efisiensi, analisis biaya, manfaat, logistik, metoda prosedur dan kebijakan. Kepemimpinan terfokus pada yang terpenting, manajemen berfokus pada masalah untung rugi. Kepemimpinan memperoleh daya dari nilai-nilai dan prinsip yang benar, manajemen mengatur sarana untuk melayani tujuan tertentu yang menghasilkan untung rugi. Kepemimpinan adalah komponen manajemen tertinggi. Kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua: berkenaan dengan visi dan arah nilai dan tujuan, dan berkenaan dengan mengilhami dan memotivasi orang untuk bekerjasama berdasarkan visi dan tujuan yang sama. Pemimpin berusaha mengurangi friksi yang menghambat, sambil mengakui bahwa dalam satu kelompok saling melengkapi, kekuatan terdapat dalam perbedaan. Perannya

memperkuat, saling menghargai dan membina kelompok yang saling melengkapi dimana setiap kelompok dibuat produktif dan setiap kelemahan dianggap tidak berarti.

Hal 336: W. Edward Deming mutu terpadu:

1. Jadilah proaktif kesadaran diri, visipripadi dantanggung jawab: mengambilinisiatif dan memberi respon pada rangsangan dari luar, berdasarkan pada prinsip dan nilai komitmen pada tujuan yang tetap, dengan:
 - a. Mererapkan falsafah baru keseluruhan jajaran organisasi
 - b. Mengubah prosedur pemeriksaan
 - c. Mengembangkan hubungannya ngbaru dengan pemasok
 - d. Perbaiki terus menerus.
2. Mulai dengan mengacu kepada tujuan dengan menciptakan dan publikasi ke semua karyawan tujuan mengenai arah dan tujuan perusahaan.
3. Manajemen Waktu
4. Mencari keuntungan bersama
5. Komunikasi yang berempati
6. Sinergi kerjasamayang kreatif
- 9 analisis pasar baru menggantikan inspeksi massal untuk mencapai kualitas, bermitra dengan pemasok untuk membina hubungan baru
7. Perbaiki terus menerus;

Hal 358. pemimpin transformasional:

1. manusaakaan makna berdasarkan pada kebutuhan
1. dannilai,moralitas dan etika sibuka menangani tujuan
2. hari melampaui kesibuakn sehari-
3. tujuan jangkapanjang berorientasi pada pencapaian
4. gejala danmengusahakan pencegahan memisahkan penyebab dan
5. sebagianilaipertumbuhan menghargai keuntungan
6. proaktif, katalisdan sabar
7. berfokus pada misistrategis
8. sumber daya manusia memnafaatkansepenuhnya
9. identifikasi bakatbaru
10. kontribusi yang signifikan mengakuidan mengganjar
11. menjadikanpekerjaanlebihmenantang merancang ulang
12. a membebaskanpotensimanusi
13. meneladani cinta kasih
14. memandukearah yang baru

15. menyelaraskan struktur dan sistem di dalam dan memperkuat nilai dan tujuan yang berjangka luas.

Imam Moedjino, Kepemimpinan Dan Keorganisasian, UII Press, Yogyakarta, 2002

Hall-2: banyak definisi kepemimpinan hampir sama dengan jumlah orang yang mendefinisikannya. Namun demikian terdapat banyak kesamaan diantara definisi. Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan dilihat berbagai sisi kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok:

Dalam mengklasifikasikan ini pemimpin dipandang sebagai pusat/ fokus perubahan, aktifitas dan proses kelompok.

- a. Cooley(1902)
mengemukakan bahwa pemimpin selalu merupakan inti dari tendensi, luruhan gerakan sosial bila diuji secara teliti akan terdiri dari berbagai tendensi yang mempunyai inti tersebut.
- b. Munford (1906-1907)
mendefinisikan kepemimpinan sebagai keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial
- c. Blackmard(1911) melihat
kepemimpinan sebagai sentralisasi usaha dalam diri seseorang sebagai cerminan kekuasaan dari keseluruhan.
- d. Untuk Chapin (1924)
memandang kepemimpinan sebagai titik polarisasi untuk kerjasama kelompok.
- e. Bernard (1927)
mengemukakan bahwa pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan dan

harapan dari para anggotakelompok, yang pada gilirannya ia memusatkan perhatian dan pendayagunaan energi anggota kelompok kearah yang diinginkan.

- f. Smith (1934) menguraikanberdasarkan ciri-cirikepribadian pemimpin, yaitu bahwa kelompoksosial yang mencerminkan kesatuannya dalam aktifitas yang saling berhubungan selalu terdiri dari dua hal:pusat aktifitasdanindividu-individu yang bertindak sesuai dengan pusat tersebut.
- g. Menurut Redl (1942) pemimpina adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok.
- h. Brown (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak bisa dipisahkan dari kelompok akan tetapi pemimpin dapat dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan.
- i. Senada denganitu Krech dan Crutchfield (1948) memandangbahawadengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok,pemimpin berperan sebagai agen primer dalam menentukan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok dan aktifitas kelompok.
- j. Knickerbocker (1948) berpendapat bahwa bila dilihat dari kerangka dinamika tingkah laku sosial, kepemimpinan adalah fungsi darikebutuhan yang muncul pada situasi tertentu dan terdiri dari hubungan antara individu dengan kelompoknya.

Hal 3. emimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya.

Teori kepemimpinan cenderung memandang kepemimpinan sebagai akibat pengaruh satu arah.

Mengingat pemimpin mngkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan

dirinya dengan pengikutnya, biasanya mereka (ahli teori kepribadian) lupa menyinggung karakteristik timbal balik atau reciprocal dan interaktif dari/dalam situasi kepemimpinan.

- a. Bowden (1926)
memepersamakan kepemimpinan dengan sifat kepribadian.
- b. Bigham (1927)
mendefinisikan pemimpin sebagai seorang individu yang memiliki sifat-sifat kepribadian dan karakter yang diinginkan.
- c. Killbourne (1925)
mengajukan definisi yang sama
- d. Ordway Tead (1929) melihat
kepemimpinan sebagai perpaduan dari berbagai sifat yang memungkinkan individu mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan beberapa tugas tertentu.
- e. Bogardus (1934)
mendefinisikan sebagai kepribadian yang tampil dalam kondisi kelompok. Tidak hanya kepemimpinan sebagai kepribadian dan gejala kelompok, tetapi menyangkut juga proses sosial yang melibatkan beberapa individu dalam kelompok mental dimana seseorang individu akan lebih dominan daripada kelompok lainnya.
- f. Bogardus (1928)
menggambarkan kepemimpinan sebagai bentuk dan keadaan pola tingkah laku yang dapat membuat orang lain berada dibawah pengaruhnya.

Hal 3-4 kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain

Para ahli teori pengaruh sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. Hal tersebut

mencerminkan kurangnya pengakuan terhadap hak, keinginan dan kebutuhan anggota kelompok atau tradisi serta norma kelompok.

Hal 5. Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku

Menurut Carter (1953) tingkah laku kepemimpinan menandakan adanya keahlian tertentu, sehingga dapat dikatakan sebagai tingkah laku kepemimpinannya.

- a. Shartle (1956) mendefinisikan tingkah laku kepemimpinan sebagai tingkah yang akan menghasilkan tindakan orang lain searah dengan keinginannya.
- b. Hemphill (1949) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai tingkah laku seorang individu yang mengarahkan aktifitas kelompoknya.
- c. Fiedler (1967) menawarkan definisi yang hampir sama sebagai berikut:” tingkah laku pemimpin biasanya diartikan sebagai suatu tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas kelompok. Tindakan yang terlibat di dalamnya adalah membentuk hubungan kerja, memuji dan mengkritik anggota kelompok dan memperlihatkan pertimbangan akan perasaan dan kesejahteraan anggota kelompok”.

Hal 3-4. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi

Para ahli teori pengaruh sukarela (complain induction theorist) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. Hal tersebut

mencerminkan kurangnya pengakuan terhadap hak, keinginan dan kebutuhan anggota kelompok atau tradisi serta norma kelompok.

- a. Munson (1921)
mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menhandel orang lain untuk memperoleh hasil maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerjasama yang besar.
- b. Allport (1924)
mengemukakan bahwa kepemimpinan berarti kontak langsung secara bertatap muka antara pemimpin dan pengikut, hal ini merupakan sosial kontrol yang personal.
- c. Stuart (1927)
mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang memberi kesan tentang keinginan pemimpin, sehingga dapat menimbulkan kepatuhan rasa hormat, loyalitas dan kerjasama.
- d. Bundel (1930) memandang
kepemimpinan sebagai suatu seni untuk mempengaruhi orang lain mengerjakan apa yang diharapkan supaya orang lain mengerjakannya.
- e. Menurut Philips (1939)
kepemimpinan adalah pembebanan, pemeliharaan, dan penerahan dari kesatuan moral untuk mencapai tujuan akhir.
- f. Bennis (1959)
mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang mempengaruhi bawahannya untuk bertingkah laku sesuai dengan apa yang diharapkannya.

Hal 4-5. Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh

Konsep pengaruh mengingatkan terdapatnya perbedaan tingkah laku individu yang mengakibatkan atau mempengaruhi aktifitas kelompok. Di dalamnya terdapat hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut akan tetapi tidak harus dicirikan dengan adanya dominasi, kontrol, dan pemaksaan pengaruh oleh pemimpin. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dalam prakteknya akan mempengaruhi tingkah laku dan aktifitas kelompok. Pemakaian konsep pengaruh memperlihatkan langkah kerah keadaan umum dan abstrak dalam mendefinisikan kepemimpinan. Nash (1929) menyatakan adanya pengaruh yang mengubah tingkah laku orang.

- a. Ordway Tead (1935)
mendefinisikan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b. Ralp M. Stogdill (1950)
menyebutnya sebagai proses (tindakan) mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi dalam usaha menetapkan dan pencapaian tujuan.
- c. Haiman (1951) menyatakan
bahwa kepemimpinan langsung adalah suatu proses interaksi dimana individu, biasanya dengan melalui media percakapan, mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- d. Menurut Katz dan Kahn
(1966) menganggap intisari kepemimpinan organisasional adalah bertambahnya peran secara pengaruh di atas pemenuhan mekanisme dengan pengarahan secara rutin dari organisasi.
- e. Hollander dan Julian (1965)
menyatakan bahwa kepemimpinan dalam arti luas secara tidak langsung melibatkan hubungan saling mempengaruhi antara dua orang atau lebih.

f. Menurut Bass (1961)

kepemimpinan adalah usaha individu untuk mengubah tingkah laku orang lain. Bila orang lain benar-benar berubah, maka bentuk perubahan tersebut merupakan kepemimpinan yang berhasil.

Hal 5-6. Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku

Menurut Carter (1953) tingkah laku kepemimpinan menandakan adanya keahlian tertentu, sehingga dapat dikatakan sebagai tingkah laku kepemimpinan.

a. Shartle (1953)

mendefinisikan tingkah laku kepemimpinan sebagai tingkah yang akan menghasilkan tindakan orang lain searah dengan kepemimpinannya.

b.

REFERENSI

Siagian, Sondang P, Organisasi kepemimpinan dan perilaku Administrasi, Gunung Agung, jakarta, 1982

Nawawi, Hadari, kepemimpinan Menurut Islam, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1993

Sutarto, dasar-Dasar kepemimpinan Administrasi, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1991

Yukl, gary A, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Prenhalindo, jakarta, 1994.

