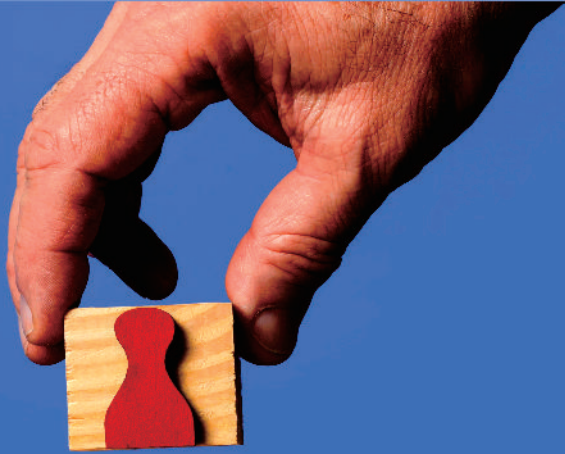


HOLISTICA



Pemimpin dan Kepemimpinan

**Tips Praktis untuk Menjadi
Pemimpin yang Diidolakan**

"Kepemimpinan berdiri di atas dasar kepercayaan.
Saat kepercayaan rapuh, maka pemimpinnya akan segera runtuh"
- John Maxwell -

Dr. M. Sobry Sutikno

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

*Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin
yang Diidolakan*

**PEMIMPIN
DAN KEPEMIMPINAN**

*Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin
yang Diidolakan*

Dr. M. Sobry Sutikno

**Holistica
Lombok, 2018**

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

*Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin
yang Diidolakan*

Penulis:

Dr. M. Sobry Sutikno

Editor : Prosmala Hadisaputra

Disain Cover : TeamHolistica

Tata Letak : Team Holistica

**Penerbit: Holistica
Lombok**

e-mail: redaksiholistica@yahoo.co.id

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

ISBN: 978 602 18045 3 7

Cetakan , Mei 2018

Dilarang keras mengutip, menjiplak, memfoto copy, atau memperbanyak dalam bentuk apa pun, baik sebagian atau keseluruhan isi buku ini serta memperjualbelikan tanpa izin dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Pemimpin dan kepemimpinan adalah pitrah kemanusiaan, sejak manusia ada, pada saat itu pula pemimpin dan kepemimpinan telah ada. Oleh sebab itu, tema pemimpin dan kepemimpinan merupakan tema yang selalu menarik untuk diperbincangkan dan tak akan pernah habis di bahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Pemimpin memiliki peran strategis dalam sebuah organisasi karena kesuksesan organisasi ditentukan oleh moralitas dan kompetensi pemimpinnya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah suatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Di dalam suatu negara atau suatu masyarakat yang sedang membangun, diperlukan banyak warga masyarakat yang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang handal. Semakin banyak warga masyarakat yang mempunyai keterampilan kepemimpinan akan semakin cepat pertumbuhan pembangunan menuju ke arah seperti yang diharapkan oleh masyarakat tersebut. Suatu ungkapan mulia mengatakan bahwa pimpinanlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin dalam satu organisasi berada pada posisi yang terpenting. Demikian

juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Masyarakat moderen sekarang ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, yang mampu menuntun organisasi sesuai dengan konsep manajemen moderen, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas.

Perlu disadari bahwa tidak semua orang terlahir sebagai pemimpin. Hanya sedikit orang yang secara natural yang memiliki bakat sebagai pemimpin. Kebanyakan orang justru menghindari dari tugas memimpin. Kepemimpinan tidak hanya bergantung pada bakat semata, tetapi bisa juga dibangun dan dilatih. Sehingga tidak menutup kemungkinan bagi setiap orang untuk menjadi pemimpin seberapapun besar atau kecil skala kepemimpinannya. Masalah kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau lembaga tertentu. Kepemimpinan juga tidak hanya menjadi milik atau monopoli seseorang yang menyandang predikat sebagai kepala atau manager dalam suatu perusahaan atau kantor. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala situasi. Kepemimpinan dapat digunakan oleh setiap orang dalam segala tingkatan dalam setiap organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi atau lembaga mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya.

Hadirnya buku ini dihajatkan untuk menjadi salah satu sumber inspirasi buat para pembaca di dalam memahami berbagai hal yang berkaitan dengan pemimpin dan kepemimpinan. Berbagai paparan dalam buku ini merupakan pintu strategis yang dapat diaplikasikan untuk menjadi pemimpin yang diidolakan. Saya berkeyakinan bahwa untuk menjadi pemimpin yang diidolakan merupakan harapan semua insan.

Mataram, April 2018
Penulis

DAFTAR ISI

BAGIAN 1	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Manfaat atau Kontribusi	3
D. Metode dan Analisis Penelitian	4
BAGIAN 2	
HAKEKAT PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN	5
A. Hakikat Pemimpin	5
1. Pengertian Pemimpin	5
2. Kriteria Seorang Pemimpin	7
B. Hakikat Kepemimpinan	9
1. Pengertian Kepemimpinan	9
2. Fungsi Kepemimpinan	11
3. Keterampilan yang Harus Dimiliki oleh Pemimpin	13
BAGIAN 3	
TEORI-TEORI DALAM KEPEMIMPINAN	17
A. Teori Umum Kepemimpinan	17
B. Teori tentang Sebab-sebab Munculnya Pemimpin	21
BAGIAN 4	
TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN	25
A. Tipe Otokratik	25
B. Tipe Kendali Bebas/Masa Bodo (Laissez Faire)	27
C. Tipe Paternalistik	27
D. Tipe Kharismatik	28
E. Tipe Militeristik	29
F. Tipe Pseudo-demokratik	29
G. Tipe Demokratik	30

BAGIAN 5

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN	35
A. Model Watak Kepemimpinan (<i>Traits Model of Leadership</i>)	35
B. Model Transaksional	36
C. Model Kepemimpinan Situasional (<i>Model of Situational Leadership</i>)	36
D. Model Pemimpin yang Efektif (<i>Model of Effective Leaders</i>)	38
E. Model Kepemimpinan Visioner	39
F. <i>Contingency Model</i>	43
G. Kepemimpinan Transformational	43
H. Model Kepemimpinan Spiritual	44

BAGIAN 6

KEKUASAAN DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DALAM KEPEMIMPINAN	47
A. Kekuasaan dalam Kepemimpinan	47
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi dalamKepemimpinan	50

BAGIAN 7

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI	53
A. Budaya Organisasi	54
B. Fungsi Budaya Organisasi	56
C. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	57
D. Profesionalisme Kepemimpinan dalam MembentukBudaya Organisasi yang Efektif	59
E. Keberadaan Pemimpin dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Organisasi	64
F. Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar (<i>LearningOrganizations</i>)	66

BAGIAN 8

KEPEMIMPINAN PERSPEKTIF ISLAM	69
A. Kepemimpinan dalam Islam	69
B. Kepemimpinan yang baik Perspektif Islam	69
C. Prinsip-prinsip Pokok dalam Kepemimpinan Islam ...	72
D. Sifat-sifat Terpuji Bagi Pemimpin	75

BAGIAN 9

BERBAGAI KECERDASAN DALAM KEPEMIMPINAN	85
A. Kecerdasan Intelektual (IQ)	87
B. Kecerdasan Emosional (EQ)	88
C. Kecerdasan Spiritual (SQ)	92

BAGIAN 10

KOMUNIKASI, KONFLIK, MOTIVASI,

DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PROSES

KEPEMIMPINAN	95
A. Komunikasi	96
1. Arti Komunikasi	96
2. Tujuan Komunikasi	97
3. Proses Komunikasi	98
4. Kemampuan Pemimpin dalam Membangun Komunikasi Efektif	100
B. Konflik	102
1. Pengertian Konflik	102
2. Penyebab Timbulnya Konflik dalam Organisasi	103
3. Upaya Pemimpin dalam Mengelola Konflik	106
C. Motivasi	110
1. Pengertian Motivasi	110
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	112
3. Upaya Pemimpin untuk Memotivasi Para Staf	112
D. Pengambilan Keputusan	115
1. Pengertian Pengambilan Keputusan	115
2. Metode Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	117

3. Kemampuan Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan	119
BAGIAN 11	
TIPS PRAKTIS UNTUK MENJADI PEMIMPIN YANG DIIDOLAKAN	125
BAGIAN 12	
KESIMPULAN	139
GLOSARIUM	141
INDEKS	145
DAFTAR PUSTAKA	49
BIODATA PENULIS	155

BAGIAN 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan fitrah ke manusia. sejak manusia ada, pada saat itu pula pemimpin dan kepemimpinan telah ada. Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, tipe dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta kemampuan-kemampuan apa saja yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin agar bisa menjadi pemimpin yang diidolakan.

Sebuah ungkapan “tidak akan pernah ada suatu negara atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin, walaupun ada, pasti tidak akan bisa bertahan lama.” Dalam hal ini, pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa tujuan manajemen akan tercapai jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-

rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin memiliki peran strategis dalam sebuah organisasi karena kesuksesan organisasi ditentukan oleh moralitas dan kompetensi pemimpinnya.

Kenyataannya, tidak semua orang yang menduduki jabatan pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin atau memiliki kepemimpinan. Sebaliknya, banyak orang yang memiliki bakat kepemimpinan tetapi tidak pernah mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam arti yang sebenarnya. Berdasarkan yang penulis yakini dan ketahui bahwa teladan dan contoh terbaik bagi manusia adalah Rasulullah Saw., Beliau adalah teladan hidup yang menyemai banyak kebaikan dalam rangkaian keindahan hidup.

Dalam konteks pendidikan, pemimpin dan kepemimpinan sangat diperlukan dalam mengorganisir lembaga pendidikan. Dalam konteks yang paling kecil, guru adalah pemimpin dalam proses pembelajaran. Justeru itu, jiwa kepemimpinan harus dimiliki oleh setiap guru. Bagaimana mungkin seorang guru akan bisa mengelola kelas, melaksanakan proses pembelajaran dengan tertib, mengorganisir peserta didik tanpa jiwa kepentingan. Justeru itu, hasil kajian "Pemimpin dan Kepemimpinan" dalam bentuk buku ini, hadir untuk memperkaya khazanah kepemimpinan bagi guru, dosen, widyaiswara, dan seluruh instruktur.

B. Rumusan Masalah

Untuk menghasilkan kajian yang fokus, maka penulis merumuskan pernyataan masalah, yaitu: 1) Apa hakikat pemimpin dan kepemimpinan? 2) Bagaimana tipe dan model pemimpin sebagai alternatif dalam memimpin? 3) Apa faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan? 4) Apa hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi? 5) Bagaimana Islam memandang kepemimpinan? 6) Bagaimana menjadi pemimpin yang memiliki kepemimpinan efektif?

Adapun jawaban dari tiap-tiap rumusan masalah yaitu: 1) Rumusan masalah pertama dijawab pada Bagian 2 & 3; 2) Rumusan kedua dijawab pada Bagian 4 sampai dengan Bagian 6; 3) Rumusan masalah ketiga dijawab pada Bagian 6; 4) Rumusan masalah keempat dijawab pada Bagian 7; 5) Rumusan masalah kelima pada Bagian 8; 6) Rumusan masalah keenam dijawab pada Bagian 9 sampai dengan Bagian 11.

C. Manfaat atau Kontribusi

Kajian ini berkontribusi terhadap penguatan konsep pemimpin dan kepemimpinan, khususnya bagi masyarakat yang mengabdikan diri di bidang pendidikan. Para guru, dosen, widyaiswara dan instruktur pendidikan lainnya, dapat menggunakannya sebagai referensi baik pada tataran teoretis maupun praksis. Selain itu, hasil kajian ini dapat dipertimbangkan menjadi acuan bagi peneliti yang fokus mengkaji mengenai pemimpin dan kepemimpinan.

D. Metode dan Analisis Penelitian

Buku ini merupakan hasil dari kajian kualitatif dengan pendekatan kepustakaan. Dokumen menjadi satu-satunya sumber data dalam kajian ini. Dokumen yang menjadi sumber kajian adalah buku-buku ilmiah yang dikumpulkan dari perpustakaan pribadi penulis, perpustakaan kampus tempat penulis mengajar, dan perpustakaan daerah. Selain itu, ada juga buku dalam bentuk digital, yang diperoleh melalui pencarian di internet.

Analisis kajian ini menggunakan pendekatan analisis konten. Adapun kajian ini melalui beberapa tahap yaitu: 1) mengumpulkan seluruh data berupa dokumen buku-buku ilmiah; 2) membaca buku dengan teknik *scanning* dan *skimming*; 3) menandai kata, kalimat, dan paragraf yang mengarah kepada rumusan masalah, dengan cara digaris bawahi atau di-*stabilo*; 4) melakukan interpretasi data yang sudah ditandai; 5) melakukan pemetaan tema-tema yang terkait dengan rumusan masalah yang dibuat; 6) mengembangkan tema.

BAGIAN 2

HAKEKAT PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

A. Hakikat Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin

Banyak pakar memberikan definisi pemimpin dengan redaksi yang berbeda beda. Namun pada intinya bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sukses tidaknya sebuah organisasi. sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Courtois dalam Sutarto (2001) mengatakan “kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki, dan lain-lain. Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin yang bisa menjadi tauladan.

Pemimpin hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat pembimbingan, pemberian arah, pemberian

perintah, pemberian motivasi dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

Jika ditinjau dalam konsep Islam, tugas manusia sebagai pemimpin di bumi ini ialah memakmurkan alam sebagai manifestasi dari rasa syukur manusia kepada Allah dan pengabdian kepada-Nya. Tugas khalifah diberikan kepada setiap manusia. Dalam pelaksanaannya terkandung sikap kebersamaan atau pertanggungjawaban bersama kepada Allah akan memakmurkan alam ini. Konsep ini melahirkan nilai yang sangat penting tentang “pemimpin” dan anggota atau yang dipimpin, serta situasi dimana kepemimpinan itu berlangsung. Bagi setiap umat ada pemimpin yang dipercayai sehingga mereka dapat membelajarkan tentang kebenaran, kebaikan, dan kemuliaan dengan keteladanannya. Pemimpin harus menjadi penolong, penggerak, pengarah dan pembimbing anggota organisasi untuk mematuhi kehendak Allah. Firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 71 yang artinya: *“Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian lainnya. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka ta’at kepada Allah dan rasul-Nya”* (QS.9:71).

Menjadi pemimpin adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin tersebut, karena kelak Allah akan meminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya tersebut.

2. Kriteria Seorang Pemimpin

Pemimpin yang benar-benar dapat dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memiliki beberapa kriteria, yaitu, memiliki pengikut, memiliki kekuasaan, dan memiliki kemampuan. Adapun penjelasannya berikut ini:

a. Memiliki Pengikut

Adanya pengikut merupakan keharusan bagi sosok pemimpin. Seseorang tidak akan dikatakan sebagai seorang pemimpin, jika ia tidak memiliki pengikut (karyawan/pegawai/staf/anggota/anak buah/bawahan). Sebab, keberadaan pengikut menjadi salah satu bukti eksisnya suatu proses kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

b. Memiliki Kekuasaan

Yang dimaksud dengan kekuasaan di sini merupakan kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh bawahan karena dia memiliki kekuasaan yang membuat bawahan menghargai keberadaannya.

Para pemimpin dapat memakai bentuk-bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasinya. Dari berbagai teori mengenai kekuasaan, paling tidak dapat dirumuskan 6 bentuk kekuasaan kepemimpinan dalam organisasi yaitu (1) Kekuasaan paksaan (kekuasaan berdasarkan atas rasa takut); (2) Kekuasaan legitimasi (didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk

menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya); (3) Kekuasaan keahlian (kekuasaan ini bersumber dari keahlian atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin); (4) Kekuasaan penghargaan (kekuasaan ini didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan); (5) Kekuasaan referensi (kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin); dan (6) Kekuasaan informasi (kekuasaan yang bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya).

c. Memiliki Kemampuan

Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis dan sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin dan menjadi teladan bagi para pengikutnya.

Dalam Islam pemimpin bukan saja piawai dalam mengatur orang-orang yang dipimpinnya, tetapi juga memiliki kemampuan (berpengetahuan luas) tentang agama. Pemimpin juga diharapkan dapat melakukan apa yang mereka katakan, agar bawahannya sukarela melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Untuk itu di satu sisi, keteladanan pemimpin diperlukan dan juga komitmen bawahan dituntut pula. Pemimpin dan para anggotanya harus memiliki komitmen untuk melaksanakan segala keputusan yang diakui secara bersama sebagai kebenaran tindakan untuk dilaksanakan bersama dalam organisasi. Dalam hal ini kualitas seseorang akan menempatkan dirinya pada derajat

tertentu sesuai dengan prestasi kerjanya.

B. Hakikat Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu. Sebenarnya apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan itu? Banyak para penulis yang telah memberikan definisi tentang kepemimpinan. Menurut Stogdill (1974) terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, sebagaimana yang dikutip dari buku "Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan" Karya Achmad Sanusi dan M.Sobry Sutikno (2009) berikut ini:

- Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling).
- Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P. Terry).
- Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H. Koontz dan C. Donnell).
- Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan. Definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan

adalah proses pemberian jalan yang mudah daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

Dalam sejarah kehidupan manusia, sangat banyak pengalaman kepemimpinan yang dapat dipelajari. Misalnya hadis Nabi, *“setiap kamu adalah pemimpin”* dan memberikan pemahaman bahwa dalam pengalaman sehari-hari, manusia telah melakukan unsur-unsur kepemimpinan seperti *“mempengaruhi, mengajak, memotivasi dan mengkoordinasi”* sesama mereka.

Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau mejadi seorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, keluarga, lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan yang merupakan hasil proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Masalah

kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau lembaga tertentu. Kepemimpinan juga tidak hanya menjadi milik atau monopoli seseorang yang menyangand predikat sebagai kepala atau manajer dalam suatu perusahaan atau kantor. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala situasi. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala tingkatan di dalam organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi atau lembaga mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya.

2. Fungsi Kepemimpinan

Sesungguhnya semua orang mempunyai potensi menjadi pemimpin, yang berbeda hanya derajat bakatnya saja, namun demikian potensi itu harus dikembangkan. Oleh karenanya, lembaga-lembaga yang mendidik seorang menjadi pemimpin yang baik dan efektif sangat dibutuhkan keberadaannya. Kepemimpinan yang efektif harus dipelajari dan diraih. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi. Fungsi

kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Fungsi yang sangat singkat namun padat dikemukakan oleh bapak pendidik kita, Ki Hajar Dewantara, bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan fungsi seperti berikut: (1) Ing Ngarso sung tulodo; (2) Ing madyo mangun karso; dan (3) Tut wuri *handayani*.

Secara operasional kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu:

- a. *Fungsi instruktif*. Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- b. *Fungsi konsultatif*. Fungsi ini bersifat 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 ke-

putusan.

- c. *Fungsi partisipasi*. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. *Fungsi delegasi*. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan daripimpinan. Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan organisasinya tidak mungkin diwujudkan sendiri.
- e. *Fungsi pengendalian*. Kepemimpinan yang sukses harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.
- f. Kelima fungsi kepemimpinan tersebut pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut di atas diselenggarakan di dalam aktivitas kepemimpinan secara integral.

3. Keterampilan yang Harus Dimiliki oleh Pemimpin

Pada bagian ini akan dibahas secara lebih khusus tentang keterampilan-keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin. Robert Katz dalam (Veitzhal Rivai,

2004) mengidentifikasi tiga keterampilan pemimpin yang mutlak diperlukan, yaitu teknis, manusiawi, dan konseptual.

- a. *Keterampilan teknis*, meliputi keterampilan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi.
- b. *Keterampilan manusiawi*, dapat dipahami sebagai keterampilan bekerjasama, memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok banyak orang secara teknis cakap, tetapi secara antarpribadi tidak kompeten.
- c. *Keterampilan konseptual*, artinya para pemimpin harus mempunyai keterampilan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. Misalnya pengambilan keputusan menuntut para pemimpin untuk menentukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengoreksi, dan memilih alternatif yang terbaik.

Lebih rinci, Kimball Wiles (1980) menjelaskan beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh pemimpin itu: (1) Keterampilan dalam kepemimpinan; (2) Keterampilan dalam hubungan insani; (3) Keterampilan dalam proses kelompok; (4) Keterampilan dalam administrasi personal; dan (5) Keterampilan dalam penilaian. Penjelasan dari kelima keterampilan tersebut, berikut ini:

a. Keterampilan dalam Kepemimpinan

Seorang pemimpin, selain tahu tentang fungsi-fungsi kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang demokratis, ia juga harus menguasai keterampilan-keterampilan agar dapat bertindak secara demokratis. Ia

harus menguasai bagaimanacara: (1) Menyusun rencana secara bersama; (2) Mengajak anggotanya untuk berpartisipasi; (3) Memelihara moral kerja kelompok yang tinggi; (4) Mendelegasikan tanggung jawab dan mengikutsertakan anggotanya untuk membuat keputusan; (5) Mendorong kreativitas anggotanya dan mendorong anggotanya untuk berani tampil ke depan.

b. Keterampilan dalam Hubungan Insani

Dalam hubungan antara personil di dalam organisasi, selalu dijumpai hubungan yang bersifat formal dan informal. Hubungan insani yang baik tidak dapat dipaksakan, tetapi harus timbul secara wajar. Inti dari hubungan-hubungan tersebut adalah rasa saling menghargai di antara personil. Seorang pemimpin harus selalu sanggup dan bersedia memaafkan. Dan yang paling utama adalah bagaimana mengubah anggota "*un-demokratic*" agar sikap dan tingkah lakunya menjadi demokratis.

c. Keterampilan dalam Proses Kelompok

Dengan "*group-process*" diharapkan partisipasi anggota dapat ditingkatkan. Untuk dapat mencapai maksud tersebut, seorang pemimpin harus dapat: (1) Mengenal bawahan dengan segala kelemahan dan kelebihanannya; (2) Menciptakan dan memelihara sikap saling percaya mempercayai, dan saling tolong-menolong di antara anggota dan pimpinan; (3) Mempergunakan cara-cara yang bijaksana untuk menghilangkan pertentangan-pertentangan yang ada dalam kelompok; (4) Menguasai cara-cara memimpin diskusi, rapat, dan sebagainya.

d. Keterampilan dalam Administrasi Personil

Keterampilan dalam administrasi personil adalah keterampilan mengenai cara memilih personil yang memenuhi syarat untuk ditempatkan dalam semua fungsi. Untuk dapat mencapai maksud tersebut, seorang pemimpin harus tahu tentang: (1) Tujuan yang hendak dicapai oleh kelompoknya; (2) Macam dan jenis pekerjaan yang dipimpinnya serta cara mengerjakannya; (3) Cara dan teknik untuk mencari dan menemukan sifat-sifat yang diperlukan pada orang-orang yang akan dipekerjakan; (4) Cara-cara meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan keahlian pegawainya; (5) Cara-cara memelihara suasana kerja yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan pekerjaannya.

e. Keterampilan dalam Penilaian

Untuk dapat menilai orang lain, seorang pemimpin harus dapat menilai diri sendiri terlebih dahulu. Yang termasuk keterampilan menilai ini adalah: (1) Menentukan tujuan penilaian; (2) Menentukan kriteria yang dipergunakan untuk menilai; (3) Mengumpulkan data yang dapat diolah dengan menggunakan kriteria tersebut; (4) Menyimpulkan hasil penilaian.

BAGIAN 3

TEORI-TEORI DALAM KEPEMIMPINAN

A. Teori Umum Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Teori-teori dalam kepemimpinan pada umumnya menunjukkan perbedaan karena setiap teoritikus mempunyai segi penekanannya sendiri yang dipandang dari satu aspek tertentu.

Ada beberapa teori kepemimpinan, di antaranya sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentulah yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin.

Menurut Stogdill, sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, danada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seseorang pemimpin berada di dalam organisasi yang fleksibel dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Darf (dalam Safaria, 2004) menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi. Kepercayaan diri, berhubungan dengan keyakinan diri pemimpin akan pertimbangannya, keputusannya, ide-idenya, dan kemampuannya sendiri. Kejujuran, berhubungan dengan keyakinan bahwa pemimpin bisa dipercaya, bisa dipegang janjinya, dan pemimpin tidaksuka memainkan peran palsu. Integritas berarti apa saja yang dikatakan oleh seorang pemimpin, pasti selalu dilaksanakan. Dorongan, berkaitan dengan motivasi yang menciptakan usaha tinggi untuk mencapai tujuan tertinggi. Pemimpin yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, akan memunculkan energi besar, ketekunan, kegigihan dalam mencapai tujuannya.

2. Teori Perilaku

Teori Perilaku, lebih dikenal dengan *Behaviorist Theories*. Teori ini lebih terfokus kepada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arahpencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori situasional mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan. Keefektifan kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan tuntutan situasi. Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah: (a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas; (b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan; (c) Norma yang dianut kelompok; (d) Ancaman dari luar organisasi; (e) Tingkat stress; dan (f) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Fred Fiedler, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

4. Teori Jalan - Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengarahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori kelebihan, beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup tiga hal, yaitu: *Pertama*; kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. *Kedua*; Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi

para pengikutnya. *Ketiga*, Kelebihan Badaniah; Seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat (Wursanto, dalam Veitzal Rivai, dkk., 2013) .

6. Teori Kharismatik

Teori kharismatik, menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Dalam hal ini ada suatu kepercayaan bahwa orang tersebut merupakan pancaran Zat Tunggal, sehingga dianggap mempunyai kekuatan gaib. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno, yang menggambarkan betapa hebatnya kekuatan yang dimiliki oleh para nabi dan raja pada masa itu. Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti para pemimpin politik dan religius di dunia (Safaria, 2004).

B. Teori tentang Sebab-sebab Munculnya Pemimpin

Sebelum menjelaskan teori tentang sebab-sebab munculnya pemimpin, penulis terlebih dahulu akan menjelaskan beberapa mitos yang berkembang di

masyarakat. Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan atau keyakinan-keyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu:

1. Mitos yang berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan. Mitos ini, memandang bahwa yang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang takdirnya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.
2. Mitos yang berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Namun pada kenyataannya, keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya.
3. Mitos yang berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak, karena pekerja itu pada dasarnya akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras.

Agar tidak terjebak pada mitos-mitos yang berkaitan dengan sebab-sebab timbulnya seorang pemimpin, para ahli telah mengemukakan beberapa teori yang berbeda-beda. Namun demikian, apabila berbagai teori itu dianalisis akan terlihat adanya tiga teori yang menonjol. Ketiga teori itu adalah sebagai berikut:

1. Teori Genetis

Teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Menurut teori ini bahwa: (a)

Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya; dan (b) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga. Pada jaman dahulu banyak orang percaya bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena darah atau keturunan. Teori ini biasanya hidup di kalangan bangsawan. Dalam hal ini hanya keturunan raja saja yang dapat menggantikan kedudukan ayah atau orang tuanya untuk memerintah sebagai seorang pimpinan. Sebaliknya jika orang tuanya bukan atau tidak pernah menjadi pemimpin, anak-anaknya dipandang tidak akan mampu menjadi pemimpin. Dalam alam demokrasisekarang ini, teori ini banyak ditentang.

2. Teori Sosial

Teori sosial merupakan kebalikan dari teori genetis. Teori sosial mengatakan bahwa kepemimpinan bukannya diperoleh berdasarkan keturunan, tetapi karena pengaruh situasi dan kondisi masyarakat. Dengan perkataan lain teori ini menyatakan bahwa semua orang dapat saja menjadi pemimpin asal dikembangkan melalui pendidikan, pengalaman, dan latihan tergantung pula pada ada tidaknya kesempatan serta iklim yang memungkinkannya menjadi pemimpin. Menurut teori ini: (a) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja; dan (b) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

Kajian-kajian kepemimpinan menunjukkan adanya beberapa faktor yang dapat menambah kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang. Semakin

besar perhatian yang diberikan oleh orang-orang yang berkepentingan terhadap masalah ini maka akan semakin menambah peluang untuk mencetak seorang pemimpin. Mayoritas pakar kepemimpinan meyakini bahwa kemampuan kepemimpinan dan potensi untuk menjadi pemimpin sebaiknya ditanamkan pada tujuh tahun pertama dari usia anak. Semakin banyak seseorang mendapatkan pengalaman-pengalaman kepemimpinan pada masa kecil, maka dia akan semakin menguasai keterampilan-keterampilan kepemimpinan.

Vince Lombardi mengatakan bahwa “bertentangan dengan opini banyak orang, pemimpin tidak dilahirkan, tetapi pemimpin dibuat, dan dibentuk. Itu semua terbentuk melalui usaha dan kerja keras”. Saat ini opini banyak orang telah berubah, bahwa pemimpin tidak lagi dianggap sebagai seseorang yang ditakdirkan melalui kelahirannya untuk menjadi seorang pemimpin, tetapi pemimpin lebih banyak dibentuk melalui pengalaman, usaha, motivasi, dan belajar.

3. Teori Ekologis

Kedua teori sebelumnya tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah teori ketiga, yaitu teori ekologis. Inti teori ekologis adalah bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia pada waktu lahirnya telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimiliki. Teori ini menggabungkan antara teori genetis dan teori sosial.

BAGIAN 4

TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi oranglain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah: (1) Tipe otokratik; (2) Tipe kendali bebas; (3) Tipe paternalistik; (4) Tipe kharismatik; (5) Tipe militeristik; (6) Tipe pseudo-demokratik; dan (7) Tipe demokratik. Penjelasan dari masing-masing tipe tersebut, berikut ini:

A. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidakperlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang

pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Dengan egoismenya pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasi. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya. Menurut Hadari Nawawi (2006), pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari-hari dengan mengatakan: "kantor saya" atau "pegawai saya" atau "buruh saya" dan lain-lain seolah-olah organisasi atau anggota merupakan miliknya. Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa. Sikap itu didasari oleh pandangan bahwa manusia secara perseorangan atau kelompok merupakan obyek sebagaimana layaknya benda, yang dapat dijadikan alat untuk mewujudkan kehendak pemimpin. Manusia sebagai obyek menurut konsep kepemimpinan tipe ini dapat diperlakukan dan diatur menurut kehendak pemimpin, sebagaimana sebuah boneka atau robot yang selalu siap dan tidak pernah salah, bertanya atau membantah dalam melaksanakan instruksi.

Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang: (1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi; (2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; (3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; (4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; (5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya; dan (6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang

mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

B. Tipe Kendali Bebas/Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindari diri dari tanggung jawab. Persepsi seorang pemimpin yang kendali bebas melihat peranannya sebagai polisi lalu lintas, dengan anggapan bahwa anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan yang berlaku. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah-olah tidak tampak. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang di pimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik perseorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

C. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk

memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinan merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi. Jadi, pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang pemimpin yang: (1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; (2) Bersikap terlalu melindungi; Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; (5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan (6) Sering bersikap serba tahu.

D. Tipe Kharismatik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa “kharismatik berarti bersifat kharisma”. Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar. Oleh karena itu, pemimpin semacam ini pada umumnya mempunyai pengikut, meskipun para pengikut itu sering pula tidak menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang

menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib.

E. Tipe Militeristik

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 berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut: (1) Dalam menggerakkan bawahan lebih sering mempergunakan sistem perintah; (2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; (3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan; (4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; (5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan (6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

F. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini

menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide atau konsep yang ingin diterapkan di organisasinya, hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau konsep tersebut sebagai keputusan bersama. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar. Pemimpin seperti ini menurut Sudarwan Danim (2004) bercirikan antara lain: (1) Banyak meminta pendapat, akan tetapi dia sudah mempunyai pendapat sendiri yang dipaksakan untuk disetujui; (2) Seolah-olah mengiyakan, akan tetapi akhirnya menyalahkan; (3) Pada saat-saat tertentu banyak memberikan pujian kepada bawahan, padahal hanya untuk menarik simpati semata-mata; dan (4) Mengambil keputusan secara simbolis.

G. Tipe Demokratik

Yang dimaksud dengan tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai

pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang demokratis melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjalin kebersamaan. Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara manusiawi. Nilai tersebut tercermin dari sikapnya dalam hubungannya dengan bawahannya. Misalnya, dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin tipe ini sedapat mungkin mengajak peran serta bawahan sehingga bawahan akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok atau organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar. Dalam hal menindak bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, ia cenderung bersifat korektif dan edukatif. Perilaku kepengurusannya mendorong bawahannya untuk menumbuh-kembangkan daya inovatif dan kreatif. Karakteristik lainnya adalah

kecepatan menunjukkan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi tinggi.

Berbagai tipe kepemimpinan yang sudah dijelaskan tersebut dalam prakteknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang.

Dengan kata lain, untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni: (1) *Kemampuan analitis*, yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas; (2) *Kemampuan untuk fleksibel*, yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi; (3) *Kemampuan berkomunikasi*, yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Kunci penting dari tipe kepemimpinan ini adalah memahami berbagai kebutuhan dan keinginan-keinginan khusus dari setiap personel organisasi dalam situasi yang ada. Kebutuhan dan keinginan setiap personel ini adalah untuk memenuhi strategi pencapaian target dan tujuan organisasi, bukan kebutuhan dan keinginan yang bersifat pribadi, karena kebutuhan dan keinginan tersebut untuk organisasi, maka pemimpin harus memenuhinya.

Menghadapi zaman yang semakin cepat berubah, pemimpin dituntut untuk mampu melihat secara luas dan menyeluruh, melihat organisasi tidak seperti mesin, tetapi sebagai sistem kehidupan atau kumpulan berbagai interaksi. Pemimpin tidak lagi hanya bertindak hitam atau putih, baik atau buruk, tetapi saat ini pemimpin dituntut pula untuk mampu menghadapi wilayah kelabu, di mana antara yang hitam dengan yang putih sangat tipis perbedaannya. Organisasi yang berorientasi pada kontrol dan struktur yang kaku akan sulit berhasil dengan baik dalam dunia yang berubah dengan konstan, yang mempunyai penyebaran arus informasi serba cepat dan kompleks.

BAGIAN 5

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Beberapa model kepemimpinan tersebut, berikut ini:

A. Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*)

Model watak kepemimpinan merupakan satu di antara beberapa model kepemimpinan yang kita kenal. Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960). Stogdill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun

demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.

B. Model Transaksional

Inti kepemimpinan transaksional adalah menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Dalam hal ini kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi, bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila ia mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Hal ini berarti, bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis rasional sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

C. Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)

Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Juga, model ini

membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin. Model ini menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda pula. Harsey & Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pemimpinnya. Ada empat tingkat kematangan bawahan dan empat gaya yang efektif untuk diterapkan, sebagaimana yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel Tingkat Kematangan Bawahan dan Gaya Efektif untuk Diterapkan

NO	4 TINGKAT KEMATANGAN AN BAWAHAN	4 GAYA YANG EFEKTIF UNTUK DITERAPKAN
1	Bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan	Pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya
2	Bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan keyakinan bahwa ia	Pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan

	bisa	untuk bertanya bila kurang jelas
3	Bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin	Pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan
4	Bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk me-nyelesaikan tugas	Pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya

Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepe- mimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepe- mimpinannya dan hubungan atasan dan bawahan.

D. Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kepemimpinan selanjutnya adalah model pemimpin yang efektif. Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku pemimpin yang efektif. Tingkah laku pemimpin dapat

dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi. Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan. Misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi. Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling meng-hargai dan senantiasa hangat dengan para stafnya.

E. Model Kepemimpinan Visioner

Visi selalu berhubungan dengan masa depan, dan merupakan awal masa depan yang dicita-citakan. Visi merupakan sebuah gagasan atau gambaran tentang masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi yang benar

adalah gagasan yang penuh dengan kekuatan yang mendesak dimulainya masa depan dengan mengandalkan keterampilan, bakat, dan sumber daya dalam mewujudkannya. Visi memainkan peran penting tidak hanya pada tahap awal, tetapi pada seluruh siklus kehidupan organisasi.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi (Veithzal Rivai, dkk., 2013). Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana yang dikemukakan oleh Burt Nanus(1992), sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi.
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek

organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan.

4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan kemampuan untuk mengantisipasi masadepan.

Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu:

1. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
2. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisibisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
3. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana, ia tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu.
5. Dalam menghadapi tantangan, pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru

dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.

6. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
7. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
8. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan individu, departemen dan golongan tertentu.
9. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
10. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

F. Contingency Model

Model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas pada aspek-aspek yang berkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin. Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi, karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap keefektifan kinerja kelompok tergantung padacara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi, dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

G. Kepemimpinan Transformational

Burns (1978) berpandangan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini di antaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang lebih relevan. Burns (1978) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya bertanggungjawab lebih dari yang di-

harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Robert House menyampaikan teorinya bahwa kepemimpinan yang efektif menggunakan dominasi, memiliki keyakinan diri, mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi untuk meningkatkan kharismanya. Dengan kharismanya pemimpin transformasional akan menantang bawahannya untuk melahirkan karya istimewa.

Pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Jadi, model kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

H. Model Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual menurut Tobroni (2010) adalah kepemimpinan yang berbasis pada etika religius

atau kepemimpinan atas nama Tuhan. Atau kepemimpinan yang terilhami oleh perilaku etis Tuhan dalam memimpin makhluk-makhluk-Nya. Dalam panggung sejarah, para Rasul Tuhan adalah contoh terbaik bagaimana kepemimpinan spiritual ditegakkan. Para Rasul Tuhan terilhami oleh kepemimpinan Tuhan dan untuk selanjutnya mereka terapkan dalam memimpin sesama manusia. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan atas dasar taqwa, semangat jihad dan kepemimpinan yang totalitas. Hati (*heart*), kepala (*head*) dan tangan (*hand*) nya digunakan untuk berhidmat dan melayani yang dipimpinnya dalam rangka mencari rida Tuhan (*mardhatillah*).

BAGIAN 6

KEKUASAAN DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DALAM KEPEMIMPINAN

A. Kekuasaan dalam Kepemimpinan

Kemampuan atau potensi untuk mempengaruhi keputusan dan kontrol sumber daya adalah tanda dari kekuasaan. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi orang lain. Studi tentang kekuasaan dan pengaruhnya sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi dijalankan. Setiap interaksi dan setiap hubungan sosial dalam sebuah organisasi melibatkan pelaksanaan kekuasaan. Bagaimana unit-unit organisasi dan individu dikendalikan berhubungan dengan hal-hal kekuasaan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh. Usaha mempengaruhi ini merupakan proses merubah sikap dan perilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan seseorang atau sekelompok orang lain sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Konsep kekuasaan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan konsep kepemimpinan. Artinya, dalam implementasi fungsi kepemimpinan, kekuasaan biasanya selalu melekat

padanya.

Dengan kata lain, kekuasaan bagi seorang pimpinan merupakan alat untuk mempengaruhi perilaku, sikap atau pemikiran para pengikutnya. Kekuasaan sendiri memiliki makna yaitu kemampuan untuk menggunakan pengaruh.

Dari berbagai teori mengenai kekuasaan, paling tidak dapat dirumuskan 6 bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan keahlian, kekuasaan penghargaan, kekuasaan referensi dan kekuasaan informasi.

1. *Kekuasaan paksaan*. Kekuasaan ini berdasarkan atas rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, teguran, atau pemecatan.
2. *Kekuasaan legitimasi*. Kekuasaan ini didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya. Kekuasaan legitimasi ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain. Sebab pemimpin tersebut merasa bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.
3. *Kekuasaan keahlian*. Kekuasaan ini bersumber dari keahlian atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain.

4. *Kekuasaan Penghargaan*. Kekuasaan ini didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya, seperti memberikan gaji, promosi, atau penghargaan jasa.
5. *Kekuasaan Referensi*. Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadi, reputasi atau karismanya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaannya referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadian yang dimilikinya.
6. *Kekuasaan informasi* merupakan kekuasaan yang bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, termasuk informasi yang datang dari luar organisasi. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai informasi yang lebih dari bawahannya.

Sebagai seorang pemimpin, selain menerapkan berbagai tipe kepemimpinan, ia pun sebenarnya juga menerapkan berbagai bentuk kekuasaan. Dalam kegiatannya, pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas, pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Walaupun keenam bentuk kekuasaan tersebut secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau mempengaruhi perilaku pengikut, akan tetapi penting pula dicatat bahwa terdapat variasi perbedaan dalam kekuasaan yang dimiliki masing-masing pemimpin tersebut. Beberapa pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar, sementara yang lainnya sangat sedikit memiliki kekuasaan. Perbedaan itu disebabkan karena organisasi dan jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi dalam Kepemimpinan

Ngalim Purwanto (dalam M. Sobry Sutikno, 2013) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. *Keahlian dan Pengetahuan.* Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan keterampilannya dalam memimpin.
2. *Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.* Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.

3. *Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin.* Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.
4. *Sifat-sifat Kepribadian Pengikut.* Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang keberhasilan suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terdapat keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial.

BAGIAN 7

KEPEMIMPINAN

DAN BUDAYA ORGANISASI

Setiap organisasi mempunyai budaya masing-masing. Tiap budaya dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai kinerja organisasi. Banyak pakar berpendapat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi adalah terbentuknya budaya organisasi yang sehat. Pada umumnya, strategi untuk membangun budaya organisasi sangat situasional dan tergantung pada keinginan dan komitmen pemimpin atau pengelola organisasi. Pemimpin memiliki potensi terbesar untuk meletakkan dan memperkuat aspek-aspek budaya.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi. Kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan, akan mendorong terjadinya peningkatan motivasi kerja dan

kinerja organisasi, sehingga semakin baik peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan maka motivasi akan baik dan kinerja organisasi akan semakin baik pula (Glueck and Jauch, 1997).

A. Budaya Organisasi

Beberapa pakar manajemen memahami budaya organisasi (*corporate culture*) dengan perspektif yang berbeda-beda. Greenberg & Baron (1995) menekankan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma, perilaku, dan harapan yang dimiliki anggota organisasi. Davis (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Sharplin (1995), budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Owens (1995) mengartikan budaya organisasi sebagai filsafat, ideologi, nilai-nilai, asumsi- asumsi, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma bersama yang mengikat atau mempersatukan suatu komunitas. Hodge dkk., (1996) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu konstruksi dua tingkat yang meliputi karakteristik-karakteristik organisasi yang terlihat dan yang tidak terlihat. Pada level yang terlihat, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi, seperti arsitektur, pakaian seragam, pola-pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni-

seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level yang tidak terlihat, budaya organisasi mencakup *shared value*, norma-norma, kepercayaan, dan asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dari keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dan bagaimana mengalokasikan sumber daya, mengelola sumber daya organisasi dan sumber daya manusia.

Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi ialah budaya yang dibangun pada institusi yang memiliki karakter tertentu. Budaya organisasi di sini merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh para karyawan yang ada pada organisasi tersebut. Hal-hal tersebut mengikat anggota menjadi suatu kesatuan yang utuh, dan senantiasa disampaikan kepada setiap anggota baru dalam organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan Islam. Budaya organisasi secara aplikatif dapat dilihat ketika para anggota organisasi sudah mempraktikkan seluruh nilai dan sistem yang berlaku di organisasi dalam pribadinya secara konsisten. Walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya akan berbeda. Karena itu, budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain.

John P. Kotter dan James L. Heskett (1998) memaparkan tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu: (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan budaya adaptif. Organisasi yang memiliki

budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan usaha organisasi. Staf baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang mengakar cenderung tidak banyak berubah, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. *Budaya yang strategis* cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya. Sedangkan *budaya yang adaptif* berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

B. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (dalam Achmad Sanusi & M. Sobry Sutikno, 2009) menjelaskan bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal

- batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
 3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang;
 4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberi standar-standar yang tepat apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan karyawan;
 5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

C. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Sebagaimana yang penulis katakan pada pembahasan terdahulu bahwa setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing. Tiap budaya tersebut dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai kinerja organisasi. Dalam berbagai penelitian dan kajian manajemen organisasi banyak para ahli telah meyakini keeratan hubungan antara budaya organisasi dan keefektifan organisasi, sehingga hubungan keduanya hampir tidak diperdebatkan lagi. Demikian pula antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi (Pearce and Robinson, 1997). Bila kita masuki ruang satu organisasi akan berbeda dengan

organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi, seperti: etos kerja karyawan, *team work*, kesejukan, ketenangan, sikap, keramah tamahan, integritas, dan lain lain, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama (Schein, 1991).

Dalam hal ini ada dua konsep berbalik, yaitu (1) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya; dan (2) Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka nilainya pun rendah. Dengan demikian Budaya diciptakan oleh pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang kedua, dimana suatu organisasi tumbuh atas dasar petunjuk dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Sebagaimana yang dikutip dalam sebuah situs, yaitu <http://puslit.petra.ac.id>, bahwa fenomena ini bisa berbalik. Artinya, bisa jadi pemimpin diciptakan oleh budaya organisasi manakala pemimpin tersebut lahir

sebagai penerus, sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan bangunan fondasi Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara, dimana Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melanjutkan asumsi dasar tersebut, sehingga pemimpin baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi. Oleh karena itu pemimpin baru tersebut dapat dikatakan tercipta oleh budaya organisasi.

Dari penjelasan di atas, nampak jelas bahwa antara kepemimpinan dengan budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat erat. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

D. Profesionalisme Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif

Sebagaimana yang penulis paparkan dalam pembahasan sebelumnya bahwa masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok (berorganisasi) untuk mencapai tujuan bersama. Kualitas dari kepemimpinan seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti di bidang

perilaku keorganisasian. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada pemimpinnya. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggota atau anak buahnya. Perilaku dan kegiatan manajemen puncak mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya organisasi. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan dan bagaimana berperilaku, para pemimpin menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebarluasan dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan.

Secara umum, dalam tugas manajemen terlibat peran pokok yang ditampilkan oleh seorang pemimpin yaitu: merencanakan, mengorganisasi, memotivasi, dan mengawasi. Untuk melaksanakan peran pokok tersebut seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin diharapkan melakukan apa yang mereka katakan, agar bawahannya sukarela melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Untuk itu di satu sisi, keteladanan pemimpin diperlukan dan juga komitmen bawahan dituntut pula. Pemimpin dan para anggotanya harus komitmen untuk melaksanakan segala keputusan yang secara bersama sebagai kebenaran tindakan dalam organisasi. Dalam hal ini kualitas seseorang akan menempatkan dirinya pada derajat tertentu sesuai dengan prestasi kerjanya. Kinerja seseorang harus dihargai sebagai

gambaran profesionalitasnya dalam menjalankan amanah pekerjaan. Oleh sebab itu profesionalisme menjadi syarat mutlak kelangsungan hidup sebuah organisasi. Bila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya tunggulah kehancurannya.

Jika ditinjau dalam pandangan ajaran Islam maka segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasul SAW bersabda: *"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)"* (HR. Thabrani).

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 mau dan mampu menerima amanat dari Allah dengan etika religius bahwa manusia bebas memilih dan berkehendak untuk mengikuti perintah-perintah Allah. Tugas manusia sebagai pemimpin di bumi ini ialah memakmurkan alam sebagai manifestasi dari rasa syukur manusia kepada Allah dan pengabdian kepada-Nya. Tugas khalifah diberikan kepada setiap manusia, maka dalam pelaksanaannya terkandung sikap kebersamaan atau pertanggungjawaban bersama kepada Allah akan memakmurkan alam ini. Pemimpin harus menjadi penolong, menggerakkan, mengarahkan dan membimbing anggota organisasi untuk mematuhi kehendak Allah. Firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 71 yang artinya: *"Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan*

perempuan sebahagian mereka adalah penolong bagi sebahagian lainnya. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka ta'at kepada Allah dan rasul-Nya" (QS.9:71).

Budaya organisasi yang efektif memiliki paling sedikit dua sifat. *Pertama*, kuat artinya budaya tersebut mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi. Di samping itu budaya organisasi mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan objektif, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan ekspresi mereka dalam arah dan tujuan yang sama. *Kedua*, dinamis dan adaptif. Artinya budaya tersebut fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks (Lako, 2004).

Pendekatan yang perlu dilakukan para pelaku organisasi terutama para pemimpin yang mempunyai kekuasaan (*power*) adalah melalui *top-down approach*, *bottom-up approach* atau *interactive approach*. Pendekatan *top-down* artinya manajemen puncak berinisiatif mengambil prakarsa untuk merumuskan, mengembangkan dan mengoperasionalkan suatu model budaya organisasi yang kuat, adaptif, dinamis, dan selanjutnya dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk dilaksanakan secara konsisten. Pendekatan *bottom-up* artinya perumusan dan pengembangan suatu model budaya organisasi yang ideal diserahkan sepenuhnya kepada manajemen level bawah dan menengah serta karyawan secara bersama-sama duduk dalam satu diskusi untuk merumuskan suatu model

budaya organisasi yang ideal dan cocok dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pendekatan yang terakhir adalah yang paling baik dan memiliki resiko kegagalan yang minimal karena mengakomodasi semua pemikiran, *value*, norma-norma dan kepentingan dari masing-masing pihak dalam organisasi yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Richard Pascale (1985) mengidentifikasi beberapa tahap proses yang ditemukannya dalam perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat, yakni: (1) Seleksi calon karyawan dengan memperhatikan ciri-ciri kepribadian yang sesuai dengan nilai dan norma yang dianut dalam organisasi; (2) Pengamatan cermat atas pengalaman calon karyawan di masa lalu yang dapat memberikan gambaran lebih jelas tentang nilai-nilai yang dianut oleh calon tersebut; (3) Program latihan praktis dalam menerapkan disiplin organisasi; Menumbuhkan rasa saling memiliki antar anggota organisasi; dan (5) Menunjuk karyawan yang berprestasi tinggi sebagai model atau panutan bagi anggota lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian Edmonds (1974) di simpulkan bahwa tidak akan pernah ditemui lembaga yang baik, dipimpin oleh pemimpin yang mutunya rendah. Dengan kata lain, lembaga yang baik akan selalu memiliki pemimpin yang baik pula. Dalam hal ini, pemimpin sangat besar peranannya dalam proses pembentukan budaya organisasi. Apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku serta bagaimana eksekutif senior menegakkan norma-norma yang telah disepakati, akan berpengaruh kepada seluruh anggota organisasi.

E. Keberadaan Pemimpin dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Organisasi

Pemimpin yang unggul adalah pemimpin yang memiliki visi ke depan, serta dibarengi dengan tindakan strategis yang tinggi. Organisasi yang kuat merupakan hasil dari kepemimpinan yang unggul. Organisasi tanpa pemimpin yang unggul ibarat kapal perang yang besar tanpa nakhoda. Kapal perang tersebut akan kehilangan arah dan orientasi, tanpa tujuan dan makna. Akibat yang bisa dirasakan bagi organisasi tanpa pemimpin yang unggul adalah kemunduran produktivitas organisasi, inovasi yang terhambat, iklim dan budaya organisasi yang tidak adaptif. Kesemua hal tersebut akan menghambat laju organisasi di masa depan. Dalam hal ini, tidak perlu diragukan lagi bahwa kesuksesan suatu organisasi, atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Menurut Achmad Sanusi & M. Sobry Sutikno (2009) bahwa pemimpin yang sukses senantiasa mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya.

Secara umum makna produktivitas adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil. Hasibuan (1999) menyatakan produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Pengertian lain dari produktivitas adalah apa yang dijelaskan Dale Timpe (1992), yaitu: "ratio

antara efektivitas menghasilkan keluaran (*output*) dan efisiensi penggunaan sumber masukan (*input*). Atau dengan kata lain, pengertian produktivitas memiliki dua konsep dasar, yakni efektivitas dan efisiensi.”

Produktivitas pada dasarnya merupakan sikap mental manusia yang berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan membuat hari esok lebih baik dari hari ini. Dengan demikian, manusia yang produktif mempunyai sikap mental dan cara pandang selalu berorientasi pada tiga dimensi waktu, yakni dengan pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dalam hal ini, para pemimpin harus terus menerus berusaha meningkatkan produktivitas sistem mereka. Organisasi hampir selalu merumuskan sasaran untuk produktivitas. Sasaran produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan per unit masukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan di antaranya dengan melakukan pengelolaan sumberdaya manusia yang lebih baik. Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka seorang pemimpin harus dapat mengelola dan mengarahkan elemen-elemen yang ada secara baik dan teratur. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan kerjasama yang harmonis di antara pimpinan dan bawahan. Untuk itulah dibutuhkan penerapan manajemen yang baik pula. Apabila hal-hal tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka dalam suatu organisasi akan terwujud adanya: (1) Para anggota organisasi akan menunjukkan semangat dan disiplin yang baik; (2) Pelayanan terhadap masyarakat dan organisasi khususnya akan terwujud secara efektif dan

efisien dan sebagai akibat selanjutnya tingkat produktivitas akan meningkat pula.

Kepemimpinan tidak terjadi dengan sendirinya, dan sudah barang tentu bukan merupakan konsekuensi dari seseorang yang diberi otoritas atau mendapatkan kekuasaan semata. Oleh karena itu, saatnya para pemimpin menggunakan waktu mereka guna mengerti kecenderungan global, mempromosikan visi dan misi organisasi, memotivasi dan mengembangkan para karyawan, membiarkan perubahan terjadi sambil senantiasa mengingatkan haluan organisasi melalui visi dan misi. Pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan, seperti kharisma, berpandangan kedepan, intensitas tinggi dan keyakinan diri yang kuat.

F. Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar (*Learning Organizations*)

Dewasa ini adalah zaman perubahan. Perubahan itu terjadi di mana-mana dan setiap waktu. Perubahan itu terjadi di berbagai aspek, bidang, urusan hidup dan kehidupan. Berbagai macam perubahan itu ada yang menuju kebersamaan dan kerukunan, namun banyak juga yang menuju perbedaan, pertentangan bahkan serang-menyerang secara tertutup maupun terbuka. Oleh karenanya, semua pihak hendaknya jadi organisasi pembelajar (*learning organizations*) yang aktif, kreatif, dan konstruktif belajar secara mendalam dan efektif dalam kelompok-kelompok di tempat kerjanya. Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai suatu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Batasan organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh

Senge menyatakan bahwa organisasi perlu secara terus menerus menempatkan dirinya dalam perubahan. Dengan demikian seluruh sistem organisasi selalu ditempatkan dalam posisi yang berubah. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan tetapi juga dituntut mampu menciptakan pengetahuan baru untuk masa depan.

Pada organisasi pembelajar, budaya menjadi sangat adaptif, sehingga mampu menghadapi perubahan dan tuntutan globalisasi. Banyak organisasi yang tadinya sangat sukses, secara perlahan-lahan mulai mengalami kemunduran. Hal ini diakibatkan karena budaya organisasi menjadi aturan yang baku, tidak mau menerima budaya-budaya baru yang sebenarnya tidak adaptif. Pada organisasi pembelajar, budaya tidak menjadi baku, tetapi senantiasa dievaluasi apakah masih mampu menjawab tantangan zaman atau tidak. Jika budaya organisasi dianggap sudah tidak adaptif lagi, maka perubahan baru dilakukan. Hal ini membuat organisasi pembelajar selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang cepat karena fleksibilitasnya dan keyakinannya akan penting-nya perubahan bagi organisasi. Menurut Pedler, dkk. Bahwa suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang; (1) mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka, (2) memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan, (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis, dan (4) berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus. Tujuan proses transformasi sebagai aktivitas sentral adalah, agar

organisasi mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Organisasi pembelajar menurut McGill dan Slocun (1993) memiliki karakteristik yang membedakan dengan organisasi tradisional, yaitu: (1) Budaya organisasi mendorong dan mendukung belajar, keterbukaan pada pengalaman dan tanggung jawab terhadap risiko; (2) Organisasi pembelajar mempraktekkan eksperimentasi yang kontinu melalui pembuatan perubahan-perubahan kecil; (3) Organisasi pembelajar mempunyai garis yang fleksibel antara manajemen, pekerja, pelanggan, dan bahkan pesaingnya; (4) Anggota organisasi terfokus pada nilai informasi; (5) Sistem *reward* organisasi mendorong belajar. Gaji dan promosi dikaitkan pada pengambilan risiko, fleksibilitas, mendorong perbedaan, dan kegagalan tidak secara otomatis dikaitkan dengan hukuman; (6) Organisasi memilih calon karyawan berdasarkan kemampuan mereka untuk belajar, daripada semata-mata menekankan pada pengetahuan apa yang dimiliki; (7) Peran pemimpin adalah mendorong dan memotivasi belajar, dan berusaha tidak mengikuti pola-pola lama yang sudah tidak efektif.

Agar mampu membawa organisasi menjadi organisasi pembelajar, pemimpin harus mampu melihat situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh organisasinya. Keterbukaan wawasan dari pemimpin akan mendorongnya untuk lebih efektif di dalam memajukan organisasinya.

BAGIAN 8

KEPEMIMPINAN PERSPEKTIF ISLAM

A. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam islam adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, yang didasari atas nilai-nilai Islam. Kepemimpinan dalam Islam, sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi khalifah di muka bumi, yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta, sekaligus sebagai hamba Allah yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalanNya. Sabda Rasulullah “setiap kamu adalah pemimpin dan tiap-tiap pemimpin diminta pertanggung jawabannya”.

B. Kepemimpinan yang baik Perspektif Islam

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dari pimpinan organisasi tersebut. Karena sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus

mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Profesionalisme pemimpin menjadi syarat mutlak terwujudnya organisasi yang berdaya saing tinggi. Kalau pemimpin yang memimpin organisasi pasif dan miskin ide, maka organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Oleh karena itu, jangan sekali-kali meremehkan posisi pemimpin. Sebaik apa pun sistem yang dibangun, kalau pemimpinnya buruk, maka akan sulit untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Di sini urgensinya mengembangkan kualitas pemimpin agar mampu memimpin organisasi secara dinamis, kompetitif, dan produktif sesuai dengan tantangan zaman.

Jika ditinjau dalam pandangan Islam, maka kepemimpinan yang baik harus berlandaskan al-Qur'an dan hadis. Atau dengan kata lain, menjadikan al-Qur'an dan hadits sebagai pedoman dalam menjalankan kepemimpinannya. Usaha yang paling praktis adalah mencontoh akhlak atau perilaku Rasulullah Muhammad Saw. Dalam memimpin ummat Islam. Meneladani akhlak terpuji Rasulullah saw. merupakan kewajiban bagi setiap muslim. Membiasakan akhlak terpuji dalam kehidupan sehari-hari, termasuk salah satu bukti cinta kita kepada Rasulullah saw. Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk terbaik ciptaan-Nya, yang layak dijadikan khalifah di muka bumi. Kekhalifahan manusia di bumi merupakan tujuan penciptaan manusia, dan memang hanya manusia yang mau dan mampu menerima amanat dari Allah sebagai khalifah, dengan etika religius bahwa manusia bebas memilih dan berkehendak untuk mengikuti

perintah-perintah Allah. Tugas manusia sebagai pemimpin di bumi ini ialah memakmurkan alam sebagai manifestasi dari rasa syukur manusia kepada Allah dan pengabdian kepada-Nya. Tugas kekhalifahan diberikan kepada setiap manusia.

Dalam pelaksanaannya terkandung sikap kebersamaan atau pertanggungjawaban bersama kepada Allah untuk memakmurkan alam ini. Konsep ini melahirkan nilai yang sangat penting tentang “pemimpin”, kepemimpinan, dan anggota atau yang dipimpin, serta situasi dimana kepemimpinan itu berlangsung. Bagi setiap umat ada pemimpin yang dipercayai sehingga mereka dapat membelajarkan tentang kebenaran, kebaikan, dan kemuliaan dengan keteladanannya. Pemimpin harus menjadi penolong, menggerakkan, mengarahkan dan membimbing anggota organisasi untuk mematuhi kehendak Allah. Firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 71 yang artinya: *“Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian lainnya. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka ta’at kepada Allah dan rasul-Nya”* (QS.9:71).

Sekali lagi, bagi orang Islam tentunya tidak akan berfikir lain, bahwa karakteristik kepemimpinan yang jelas-jelas telah teruji dan terbukti adalah figur kepemimpinan Rasulullah Saw. Dengan kepastian yang tidak ada seorangpun ragu atasnya, Rasulullah Saw, telah dijadikan sebagai seorang pemimpin umat yang menjadi suri tauladan dan *rahmatan lil alamin* atau rahmat bagi seluruh alam. Oleh karenanya umat Islam telah meyakini untuk mengikuti pemimpinnya itu sampai dengan akhir hayatnya.

C. Prinsip-prinsip Pokok dalam Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan dalam Islam adalah pondasi yang mengokohkan prinsip-prinsip agama dan mengatur kepentingan-kepentingan umum hingga urusan rakyat berjalan dengan normal. Menurut Veithzal Rivai, dkk. (2013), setidaknya dapat diidentifikasi beberapa prinsip pokok dalam kepemimpinan Islam secara konseptual, dan hubungan-hubungan antarindividu atau antarkelompok dalam konteks praktis. Penjelasananya berikut ini:

1. Prinsip saling menghormati dan memuliakan

Sebagaimana Allah telah memuliakan manusia, maka suatu keharusan bagi setiap manusia untuk saling menghormati dan memuliakan, tanpa memandang jenis suku, warna kulit, bahasa dan keturunannya. Bahkan Islam mengajarkan untuk menghormati manusia walaupun telah meninggal dunia. Pernah diriwayatkan dalam suatu hadis bahwa Nabi Muhammad Saw. Berdiri khusyu' menghormati jenazah seorang Yahudi. Kemudian seseorang berkata: *"Wahai Rasulullah, sesungguhnya dia jenazah Yahudi"*. Nabi Saw. Bersabda: *"Bukankah dia juga adalah seorang yang berjiwa?"*. (HR Imam Muslim).

2. Prinsip menyebarkan kasih sayang

Hal ini merupakan eksplorasi dari risalah Islam sebagai ajaran yang utuh, karena dia datang sebagai rahmat untuk seluruh alam (*rahmatan lil 'alamin*). Maka Nabi Saw. Bersabda: *"Tidak akan terlepas kasih sayang kecuali dari orang-orang yang hina"*. Kasih sayang menjadi kunci dalam pergaulan kehidupan manusia dalam konteks apapun, tidak terkecuali dalam konteks organisasi. Seorang

pemimpin yang memiliki sifat kasih sayang akan dipandang sebagai panutan yang selalu memberikan perlindungan kepada pengikutnya. Semua tindakannya dilakukan atas dasar kasih sayang terhadap seluruh pengikutnya.

3. Prinsip keadilan

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. Firman Allah dalam surah Al-Maidah (5): 8: artinya: *“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil, dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.

4. Prinsip persamaan

Prinsip ini adalah cabang dari prinsip sebelumnya yaitu keadilan. Persamaan sangat ditekankan khususnya dihadapan hukum, karena yang membedakan antara satu dengan yang lain adalah takwa dan amal saleh, (iman dan ilmu). Firman Allah Swt. dalam surah Al-Hujuraat (49): 13: artinya: *“Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara*

kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”.

5. Prinsip perlakuan yang sama

Organisasi dihuni oleh orang-orang yang berbeda. Tidak hanya memiliki perbedaan sifat dan karakter, tetapi juga perbedaan latar belakang, tidak jarang perbedaan keyakinan dan pemahaman atas sesuatu. Untuk menjaga stabilitas organisasi, hendaknya seorang pemimpin memperhatikan prinsip ini, yaitu memperlakukan mereka secara sama berdasarkan ukuran-ukuran tertentu.

6. Prinsip berpegang kepada akhlak yang utama

Yang dimaksud dengan akhlak utama adalah beberapa perilaku yang mencerminkan keutamaan, khususnya yang berkaitan dengan pergaulan hidup di antara sesama manusia. Di antara beberapa akhlak utama itu adalah: lemahlembut, mudah memaafkan, berlapang dada, bersabar, gemar menolong, dan lain-lain.

7. Prinsip kebebasan

Islam adalah agama yang menghargai kebebasan. Bahkan Islam tidak menyukai pemaksaan, termasuk dalam agama. Dalam konteks organisasi, setiap orang memiliki kebebasan dalam batasan-batasan tertentu yang disepakati sebagai nilai-nilai atau norma-norma organisasi. Masing-masing bebas mengutarakan pikirannya selama tidak menyinggung dan mengganggu orang lain. Pemimpin yang memegang prinsip ini tidak akan bersikap sewenang-wenang terhadap bawahannya.

8. Prinsip menepati janji

Dalam ajaran Islam, menepati janji merupakan jaminan untuk mempertahankan kepercayaan dalam kehidupan antarmanusia. Bahkan, melanggar janji merupakan satu tanda dari kemunafikan. Nabi Muhammad Saw. bersabda: Artinya: *“Tanda orang munafik itu ada tiga; bila berbicara dia berbohong, bila berjanji dia melanggarnya dan bila diberi amanat dia menghianati”*.

D. Sifat-sifat Terpuji Bagi Pemimpin

Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih oleh umat, dengan sifat-sifat yang terpuji. Dengan demikian, seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan Allah dan umat (yang dipimpinnya). Pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah maupun manusia. Agar tanggung jawab kepemimpinannya dapat terlaksana dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang ada dan dicontohkan oleh Rasulullah, yang dalam hal ini merupakan teladan yang baik dan telah berhasil memimpin dunia karena ia memiliki sifat-sifat yang terpuji. Rasulullah memimpin manusia dengan sifat-sifatnya yang mulia sehingga sampai sekarang sifat-sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam. Di antara sifat-sifat terpuji sesuai yang telah dicontohkan Rasulullah Saw., sebagai berikut:

1. *Shiddiq* (Jujur)

Adapun pengertian dari *shiddiq* adalah jujur atau berkata benar. Para pemimpin yang memiliki sifat *shiddiq*, ia tidak pernah berkata bohong. Apa yang diucapkannya selalu sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Para pemimpin yang memiliki sifat *shiddiq* merasa selalu diawasi Allah. Ia tidak mau berkata dusta meskipun orang lain tidak mengetahuinya. Hal itu disebabkan ia yakin bahwa Allah maha mengetahui segala gerak-gerik dan batin setiap hamba-Nya.

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengemban misinya adalah memegang teguh kejujuran. Kejujuran dan rasa tanggung jawab yang memancar dari kalbu. Ia merupakan sikap sejati manusia yang bersifat universal. Ia harus menjadi keyakinan dan jati diri serta sikap yang paling otentik, asli, dan tidak bermuatan kepentingan lain, kecuali ingin memberikan keluhuran makna hidup. Salah satu dimensi kecerdasan ruhani terletak pada nilai kejujuran yang merupakan mahkota kepribadian orang-orang mulia yang telahdijanjikan Allah akan memperoleh limpahan nikmat dari-Nya. Seorang yang cerdas secara ruhaniah, senantiasa memotivasi dirinya dan berada dalam lingkungan orang-orang yang memberikan makna kejujuran, sebagaimana firman-Nya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar (jujur).”* (at-Taubah: 119).

Orang yang jujur adalah orang yang memiliki integritas. Integritas adalah kemuliaan dan menjadi kekuatan yang luar biasa untuk meraih kesuksesan. Integritas adalah sebuah kejujuran, tidak pernah berbohong

dan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan. Kejujuran adalah komponen ruhani yang memantulkan berbagai sikap terpuji. Mereka berani menyatakan sikap secara transparan, terbebas dari segala kepaluan dan penipuan. Menurut Sudrajat (2008), seorang profesional muslim yang teguh keimanannya, menjadikan kejujuran (*shidiq*) sebagai landasan untuk mencapai kesuksesan. Dia selalu memperhatikan etika profesi dan moral serta rambu-rambu agama, sehingga *halalan thoyyiban* menjadi proses perjalanannya meniti karir meraih sukses.

2. Amanah (Terpercaya)

Amanah atau dapat dipercaya merupakan dasar dari tanggung jawab, kepercayaan, dan kehormatan serta prinsip-prinsip yang melekat pada mereka yang cerdas secara ruhaniah. Mereka yang memiliki kecerdasan ruhaniah dihormati dan dipercaya bukan karena kemampuan fisiknya, tetapi kekuatan ruhaniahnya yang senantiasa diterimanya dengan penuh rasa amanah. Mereka merasakan ada semacam getaran dalam sanubarinya, bahwa Allah ada di hatinya, dan kemanapun mereka berpaling ia melihat-Nya (al-Baqarah: 115). Dengan integritas seseorang pemimpin akan dipercaya, dan kepercayaan akan menciptakan pengaruh dan pengikut.

Ada beberapa nilai yang melekat di dalam nilai diri yang amanah menurut Dadi Permadi dan Daeng Aripin (2007), yaitu: (a) Rasa tanggung jawab; (b) Mereka merasakan bahwa hidupnya memiliki nilai; (c) Ingin dipercaya dan mempercayai; (d) Hormat dan dihormati.

3. *Tabligh* (Menyampaikan)

Allah Swt berfirman: “*Hai Rasul sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu, dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya*” [Q.S. Al-Maidah: 67].

Seorang profesional muslim dengan akidahnya yang kuat untuk memegang teguh aturan Allah, selalu merealisasikan sifat dan teladan Rasulullah. Oleh karena itu sifat *tabligh* (menyampaikan) ini akan tergambar pula di dalam profesinya. Dari lisannya akan selalu keluar kata-kata yang baik dan terasa sejuk didengar. Kalimatnya berisikan nasehat dan penghargaan pada setiap hasil pekerjaan orang lain, serta berani mengatakan yang benar walaupun terasa pahit untuk diterima.

4. *Fathanah* (Cerdas)

Fathanah diartikan sebagai suatu kecerdasan, kemahiran, atau penguasaan terhadap bidang tertentu. Lawan kata cerdas adalah bodoh. Di dunia ini sesungguhnya tidak ada orang yang bodoh. Yang ada hanya orang yang malas belajar sehingga otak mereka tidak terasah dan lama-kelamaan menjadi tumpul. Oleh karena itu, memiliki sifat cerdas merupakan keharusan bagi setiap muslim. Cerdas tidak hanya secara intelektual (IQ), tapi juga cerdas secara emosional dan spiritual (ESQ). Seseorang yang *fathanah*, tidak saja menguasai bidangnya, tetapi memiliki dimensi ruhani yang kuat. Keputusan-keputusannya menunjukkan warna kemahiran seorang profesional yang didasarkan pada sikap moral atau akhlak yang luhur. Ia tidak saja cerdas, tetapi juga memiliki kebijaksanaan atau kearifan dalam berpikir dan bertindak.

Seseorang pemimpin yang rajin dalam belajar, otaknya senantiasa terasah sehingga menjadi cerdas. Orang yang cerdas mampu menyelesaikan masalah yang timbul, baik itu masalah diri sendiri maupun masalah yang dihadapi orang lain/staf.

5. *Istiqamah*

Sikap istiqamah menunjukkan kekuatan iman yang merasuki seluruh jiwa, sehingga tidak mudah gonjang atau cepat menyerah pada tantangan atau tekanan. *“Maka, tetaplah (istiqamahlah) kamu dalam jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu.”* (Hud: 112)

Istiqamah diterjemahkan sebagai bentuk kualitas batin yang melahirkan sikap konsisten dan teguh pendirian untuk menegakkan dan membentuk sesuatu menuju pada kesempurnaan atau kondisi yang lebih baik.

Quraish Shihab (dalam Nashuddin, 2011) memaparkan berbagai sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin berdasarkan al-Qur'an meliputi:

1. **Berpengetahuan Luas**

Q.S. Al-Mujâdalah: 11. Artinya, *“Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: Berlapang-lapanglah dalam majlis, lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dan apabila dikatakan: Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*

2. **Kreatif dan Inisiatif**

Q.S.al-Rahman: 33, Artinya, *“Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru*

langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan (ilmu pengetahuan/kreatifitas)."

3. Peka

Q.S. Al-An'am: 164. Artinya, *"Katakanlah: Apakah aku akan mencari Rabb selain Allah, padahal Dia adalah Rabb bagi segala sesuatu. Dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudaratannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Rabbmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan."*

4. Lapang Dada dan Selalu Tanggap

Q.S. Al-Hujurat: 16 Artinya, *"Katakanlah (kepada mereka): Apakah kamu akan memberitahukan kepada Allah tentang agamamu (keyakina-mu), padahal Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu."*

5. Bertindak Adil, Jujur dan Konsekuen

Q.S. An-Nisa': 58. 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."*

6. Bertanggung Jawab

Q.S. As-Sajadah: 24 Artinya, *"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami."*

7. Selektif Terhadap Informasi

Q.S. al-Hujurat: 6, Artinya, *“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.”*

8. Senantiasa Memberikan Peringatan

Q. S. Adz-Dzariyat: 55. Artinya, *“Dan tetaplah memberi peringatan, karena sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang yang beriman.”*

9. Mampu Memberikan Petunjuk dan Pengarahan

Q.S. Al-Baqarah: 195, Artinya, *“Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”*

10. Suka Bermusyawarah

Q.S. as-Syura: 38. Artinya, *“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Rabbnya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.”*

11. Istiqamah, Teguh Pendirian, dan Mempunyai Semangat Kompetitif

Q.S. Al-Ahqaf: 13. Artinya, *“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: Rabb kami ialah Allah, kemudian mereka tetap istiqamah maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan*

mereka tiada (pula) berduka cita."

12. Senang Berbuat Kebaikan

Q.S. Al-Baqarah: 148. Artinya, "Dan bagi tiap-tiap ummat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Seungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu."

13. Selalu Berkeinginan Meringankan Beban Orang Lain

Q.S.al-Hasr: 9, Artinya, "Dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Anshar) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka mencintai orang yang berhijrah kepada mereka. Dan mereka tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (orang Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang Muhajirin), atas diri mereka sendiri. Sekalipun mereka memerlukan (apa yang mereka berikan itu). Dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka itulah orang-orang yang beruntung."

14. Lembut Terhadap Orang Mukmin

Q.S.At-Taubah: 128. Artinya, "Sesungguhnya telah datang kepadamu seorang rasul dari kaummu sendiri, beratterasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mu'min."

15. Kreatif dan Tawakal

Q.S.Ali-Imran: 159, Artinya, "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar,

tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."

16. Berkepribadian Baik dan Berpenampilan Rapi

Q.S. Al-'Araf: 31. Artinya, "Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) mesjid, makan dan minumlah, dan jangan berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan."

17. Selalu Harmonis dan Proporsional dalam Bertindak

Q.S. Ali-Imran: 159, Artinya, "Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."

18. Disiplin dan Produktif

Q.S. Al-'Ashr: 1-4. Artinya, "Demi masa. (QS. 103: 1) Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, (QS. 103: 2) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasihati supaya menetapi kesabaran (QS. 103: 3)."

Sifat-sifat yang disebutkan di atas, menurut Nashuddin, memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh setiap pemimpin, kecuali pemimpin yang

diangkat dan ditetapkan secara langsung oleh Allah SWT. Seperti para Rasul dan Nabi. Kenyataannya, tidak sedikit pemimpin yang memiliki kelemahan dan kekurangan. Namun demikian, semakin dimengerti dan dipahami sifat-sifat kepemimpinan yang terpuji, maka pemimpin semakin mawas diri dengan berusaha keras meningkatkan kemampuan dan mengikis habis kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Keinginan yang jujur untuk memperbaiki diri sendiri bagi seorang pemimpin sangatlah penting, agar tidak lalai dalam menjalankan amanat yang dipikulnya. Sebagai pemimpin ia hidup di bawah pengawasan Allah dan manusia. Segala yang dikatakan atau dilakukan pemimpin tidak terlepas dari pengamatan yang diteliti cermat oleh Allah dan manusia di sekelilingnya.

BAGIAN 9

BERBAGAI KECERDASAN

DALAM KEPEMIMPINAN

Sebagaimana diketahui bahwa persoalan kepemimpinan merupakan topik yang sangat menarik untuk terus dibicarakan, didiskusikan dan dikaji. Hal ini tidak aneh karena sejak adanya manusia di muka bumi ini sejak zaman Adam hingga sekarang manusia selalu bersentuhan dengan tema kepemimpinan. Kenapa? Karena manusia, sebagai makhluk sosial, selalu hidup berkelompok, saling berinteraksi dan mempunyai tujuan bersama yang akan dicapai. Tujuan antara manusia satu dan lainnya tentu saja berbeda, tetapi ada satu atau beberapa tujuan bersama yang menyatukan kelompok manusia tersebut sehingga mereka bersatu dan bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Di dalam kenyataan, tidak semua orang yang menduduki jabatan pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin atau memiliki 'kepemimpinan', sebaliknya banyak orang yang memiliki bakat kepemimpinan tetapi tidak pernah mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam arti yang sebenarnya. Disadari bahwa tugas pemimpin tidaklah ringan. Sebagai pemimpin dan

berada di pucuk struktur organisasi, dipundaknyalah perwujudan visi misi organisasi banyak dibebankan. Maka penting untuk diperhatikan kecerdasan apa yang kiranya perlu dimiliki seorang pemimpin, sebab tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam kebingungan.

Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi, menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik mengatasi masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi yang ada beserta dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang multidimensional, yang pada intinya meliputi kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif (Cooper dan Sawaf, 1997). Dan dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata-mata demi peningkatan keefektifan organisasi, namun juga demi tertunaikannya tanggungjawab moral dan etik kepada semua *stakeholders* (Hendricks dan Ludeman, 2003).

Jadi, ketiga kecerdasan tersebut sangat berperan dalam membantu pembentukan pemimpin yang ideal dalam organisasi. Biasanya, pemimpin yang hanya memiliki atau hanya mengandalkan kecerdasan intelektualnya saja banyak yang mengalami kegagalan. Secara teori ia bisa saja menguasai pengetahuan kognitif yang sangat tinggi, akan tetapi pengetahuan kognitif yang tinggi belumlah menjadi jaminan keberhasilan seseorang

dalam menjalankan roda kepemimpinan. Orang yang memiliki inteligensi (IQ) tinggi belum tentu sukses dalam memimpin suatu organisasi jika tidak didukung oleh kecerdasan lainnya. Penjelasan dari ketiga kecerdasan tersebut, berikut ini:

A. Kecerdasan Intelektual (IQ)

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan kecerdasan intelektual (IQ)? Kecerdasan intelektual adalah kecerdasan yang berkaitan dengan pemikiran rasional, logis, dan matematis. Kecerdasan intelektual adalah syarat minimum kompetensi yang dapat dikembangkan secara optimal dengan memahami bagaimana sistem kerja otak manusia dan seperangkat latihan praktis. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan.

Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa otak manusia terdiri dari bermilyar-milyar sel aktif. Ditemukan minimal terdiri 100 milyar otak aktif sejak lahir. Otak kita berkembang melalui proses belajar alamiah dengan kecepatan 3 milyar sambungan per detik. Sambungan-sambungan itu adalah kunci kekuatan otak, sehingga Gordon Dryden (1999) menyatakan "otak anda adalah pemilik komputer paling hebat di dunia".

Dalam proses belajar atau kehidupan sehari-hari orang sering hanya menggunakan setengah kemampuannya yaitu *otakkiri*. Otak kiri bertanggung jawab untuk "pekerjaan" verbal, kata-kata, bahasa, angka-angka, matematika, urutan, logika, analisa dan penilaian dengan cara berpikir linier. Melatih dan membelajarkan otak kiri akan membangun kecerdasan intelektual (IQ). Saat belajar biasanya kita dituntut untuk berpikir urut dan logis,

sedangkan *otak kanan* sangat membantu kita dalam proses menghafal cepat, membaca cepat, dan berpikir kreatif. Otak kanan bertanggungjawab dan berkaitan dengan gambar, warna, musik, emosi, seni atau artistik, imajinasi, kreativitas, dan intuitif.

Pemimpin yang mempunyai fungsi perencana, pemikir atau konseptor harus menggunakan otaknya untuk dapat mengoptimalkan konsep-konsep yang sedang disusunnya. Pemimpin yang memiliki karakter kecerdasan otak akan selalu memiliki insting, gagasan, kreatif dan inovatif, serta selalu dinamis terhadap kondisi dan situasi yang berkembang. Kreativitas adalah keterampilan, artinya siapa saja yang berniat menjadi kreatif dan ia mau menggunakan kecerdasan otaknya maka ia akan menjadi kreatif. Kreativitas bukanlah sekedar bakat yang dimiliki oleh orang-orang tertentu saja. Kunci untuk menjadi kreatif adalah yakin bahwa berpotensi untuk menjadi kreatif, dan setiap manusia bertindak secara kreatif dari yang sederhana, tahap demi tahap menuju yang lebih kompleks. Berpikir kreatif adalah dengan cara membuang kata “tidak mungkin”, “tidak dapat dikerjakan”, “tidak ada gunanya mencoba” dari pikiran dan pembicaraan. Terbukalah terhadap gagasan baru. Tanya setiap hari bagaimana saya dapat bekerja lebih baik?, bagaimana saya dapat bekerja lebih banyak?. Berbaurilah dengan orang-orang dengan latar belakang berbeda. Langkah-langkah tersebut dapat meningkatkan daya pikir dan berjiwa besar.

B. Kecerdasan Emosional (EQ)

Mengandalkan kecerdasan intelektual saja seorang pemimpin tidak akan cukup untuk membawa organisasi meraih keberhasilan. Hal ini disebabkan suatu keberhasilan

yang diperoleh bukan sekedar karena pemimpin mampu menata serta mengembangkan aspek organisasi tertentu secara rasional, namun lebih dari itu, ada aspek-aspek tertentu yang membutuhkan penanganan dengan sentuhan emosi, seperti memotivasi bawahan, memunculkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan lain-lain. Menurut Veithzal Rivai, dkk. (2013), tanpa kecerdasan emosional, termasuk ketenangan batin dan kemampuan mengendalikan diri (emosi), mustahil bisa berpikir jernih. Goleman mempopulerkan pendapat para pakar teori kecerdasan bahwa ada aspek lain dalam diri manusia yang berinteraksi secara aktif dengan aspek kecerdasan IQ. Ia menyebutnya dengan istilah kecerdasan emosional dan mengkaitkannya dengan kemampuan untuk mengelola perasaan, yakni kemampuan untuk mempersepsi situasi, bertindak sesuai dengan persepsi tersebut, kemampuan untuk berempati, dan lain-lain. Jika kita tidak mampu mengelola aspek rasa kita dengan baik, maka kita tidak akan mampu untuk menggunakan aspek IQ secara efektif, demikian menurut Goleman. Cooper dan Sawaf (1998), menyebutkan kecerdasan Emosi adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara aktif menerapkan daya serta kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Menurut Goleman (2000) bahwa kecerdasan emosi (*Emotional Intelligence*) adalah kemampuan untuk mengenali perasaan kitasendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Dengan kecerdasan emosional berarti seseorang pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif (Cooper dan Sawaf,

1997).

Kecerdasan emosi mencakup berbagai kemampuan yang berbeda, tetapi saling melengkapi dengan kecerdasan intelektual yaitu kemampuan-kemampuan kognitif murni yang diukur dengan IQ. Meskipun IQ tinggi, tetapi bila kecerdasan emosi rendah, maka tidak akan banyak membantu. Banyak orang cerdas secara IQ, tetapi tidak mempunyai kecerdasan emosi, ternyata bekerja sebagai bawahan orang yang IQ lebih rendah namun unggul dalam kecerdasan emosi.

Stephen R. Covey (1990) mengartikan kemampuan mengendalikan emosi adalah kemampuan untuk mengorbankan apa yang dipikirkan dan diinginkan sekarang untuk memperoleh sesuatu yang lebih bernilai kemudian. Claude Steinner (1997) menjelaskan tiga langkah utama dalam mengembangkan kecerdasan emosi yaitu:

1. Membuka hati

Hati merasa damai saat kita berbahagia, dalam kasih sayang, cinta, atau kegembiraan. Hati merasa tidak nyamanketika sakit, sedih, marah, atau patah hati. Dengan demikian kita memulai untuk membebaskan pusat perasaan kita dari pengaruh yang membatasi kita, untuk menunjukkan rasa kasih sayang satu sama lain.

2. Menjelajahi emosi

Kita dapat berlatih cara mengetahui apa yang kita rasakan, seberapa kuat, dan apa alasannya, mengetahui hambatan dan aliran emosi kita, mengetahui emosi orang lain dan bagaimana perasaan mereka dipengaruhi tindakan kita, memahami bagaimana emosi berinteraksi dan kadang-kadang bergelombang menghantam kita dan orang lain.

Secara singkat kita lebih bijak menanggapi perasaan kita dan perasaan orang lain di sekitar kita. Tahap penjelajahan emosi antara lain; pernyataan tindakan atau perasaan, menerima pernyataan tindakan atau perasaan, menanggapi letupan intuisi, dan validasi letupan intuisi.

3. Mengambil tanggung jawab

Ketika seseorang menjadi pemimpin, kecerdasan emosi merupakan suatu hal yang sangat mutlak dimiliki, karena pemimpin yang berkomitmen menjadi teladan, kecerdasan emosi akan memancarkan emosi positif kepada lingkungan dan memudahkan bagi bawahannya, untuk meningkatkan kecerdasan emosi. Kepemimpinan yang berdasarkan EQ adalah kepemimpinan yang selalu menginstropeksi diri untuk memahami dan mengeksplorasi kekuatan dan kelemahan internal. EQ menentukan bagaimana seseorang dapat menyesuaikan diri di dalam organisasi dan bukan organisasi yang menyesuaikan diri dengan seorang pemimpin. Karakter dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain di pengaruhi oleh tingkat EQ. Inilah ukuran kematangan emosi dan kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang untuk menggapai tujuan yang lebih besar. Pemimpin yang berdasarkan EQ akan memiliki kepribadian seperti: (a) Selalu memandang orang lain dengan pikiran positif; (b) Memandang tindakannya pada orang lain merupakan tindakan terhadap dirinya sendiri; (c) Memahami perasaan orang lain atau bawahannya; (d) Mampu mengatur emosi pada saat yang tidak menyenangkan; (e) Selalu ingin berinteraksi secara positif terhadap lingkungan kerjanya.

Daniel Goleman (1997) mengatakan bahwa para psikolog sepakat bahwa IQ hanya menyumbang sekitar

20 persen faktor-faktor yang menentukan suatu keberhasilan. 80 persen sisanya berasal dari faktor lain, termasuk apa yang disebutnya kecerdasan emosional. Bagi pemimpin yang memiliki IQ tinggi tetapi memiliki kecerdasan emosionalnya (EQ) rendah, dia tidak tahu bagaimana membangun hubungan dengan orang lain. Orang itu mungkin akan menutupi kekurangannya itu dengan bersandar pada kemampuan intelektualnya dan akan mengandalkan posisi formalnya.

C. Kecerdasan Spiritual (SQ)

Mengembangkan kecerdasan emosional saja tidaklah cukup, khususnya bagi perkembangan kejiwaan yang berdimensi ketuhanan. Sebab kecerdasan ini lebih berpusat hanya pada rekonstruksi hubungan yang bersifat horizontal (sosial), sementara ada dimensi lain yang tidak kalah penting bagi manusia yang bersifat vertikal. Kemampuan dalam membangun hubungan vertikal inilah yang sering dikenal dengan istilah kecerdasan spiritual. Zohar dan Marshall mengikutsertakan aspek konteks nilai sebagai suatu bagian dari proses berpikir dalam hidup yang bermakna, untuk itu mereka mempergunakan istilah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual berarti pemimpin yang memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan keefektifan organisasi, namun juga demi tertunaikannya tanggungjawab moral dan etik kepada semua *stakeholders* (Hendricks dan Ludeman, 2003). Kecerdasan spiritual ini merupakan kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri kita yang berhubungan dengan kearifan diluar ego, atau jiwa sadar. Kecerdasan yang kita gunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan

juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru. Indikasi-indikasi kecerdasan spiritual ini dalam pandangan meliputi kemampuan untuk menghayati nilai dan makna-makna, memiliki kesadaran diri, fleksibel dan adaptif, cenderung untuk memandangseseuatu secara holistik, serta berkecenderungan untuk mencari jawaban-jawaban fundamental atas situasi-situasi hidupnya, dan lain-lain.

Dalam catatan pribadinya Covey (1995) memberi pernyataan yang menarik, "Saya percaya bahwa ada bagian dari sifat manusia yang tidak dapat dicapai melalui undang-undang atau pendidikan, tetapi memerlukan kekuatan Tuhan untuk mengatasinya. Saya percaya bahwa sebagai manusia, kita tidak dapat meyempurnakan diri kita sendiri, sampai tingkat di mana kita menyelaraskan diri dengan prinsip yang benar, anugerah ilahi akan diserahkan pada sifat kita, sehingga memungkinkan untuk memenuhi ukuran ciptaan kita."

Pernah suatu ketika Robin Leach mewawancarai ratusan orang kaya dan terkenal, hasilnya memperlihatkan bahwa kekayaan dan kemasyhuran tidak serta merta menghantarkan mereka pada kebahagiaan yang hakiki. Lantas yang menjadi pertanyaan, faktor apakah yang menyebabkan seseorang bahagia? Sebagian menjawab "uang", "kekayaan", "kenikmatan seksual", "kedudukan", "kesehatan", dan lain-lain. Namun semua jawaban itu tidak menjawab kebahagiaan hakiki. Semua itu merupakan jawaban yang parsial dan tidak menyentuh pada substansi dan hakiki kebahagiaan. Ada sepasang suami istri Danah Zohar dan Ian Marshall yang dianggap awal mula mengelaborasi temuan-temuan ilmiah menjadi kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient, SQ*).

Berdasarkan uraian dari ketiga kecerdasan tersebut di atas, maka seorang pemimpin perlu membekali diri dengan pengetahuan bagaimana cara meningkatkan kecerdasannya melalui apa yang disebut dengan Kecerdasan Kuatum (*Quantum Quotient*) yaitu penggabungan kecerdasan intelegensia (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Dengan mempelajari kecerdasan kuantum diharapkan seorang pemimpin dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan sangat baik menuju keberhasilan. Oleh karena itu, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual secara simultan harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ketiga hal tersebut saling mendukung dan melengkapi dalam proses keberhasilan dan kesuksesan seseorang untuk membawa organisasi mencapai tujuan.

BAGIAN 10

KOMUNIKASI, KONFLIK, MOTIVASI, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PROSES KEPEMIMPINAN

Mengingat kompleksnya persoalan yang harus ditangani dalam sebuah organisasi, maka dalam proses kepemimpinan, seorang pemimpin harus memiliki berbagai bentuk kemampuan. Seorang pemimpin harus menyadari sikap seperti apa yang dituntut dan harus dikembangkan pada dirinya. Kemudian bagaimana dia harus memperlakukan bawahannya agar mereka tidak tertekan oleh beban kerja yang rutinitas dilakukannya.

Kemampuan pemimpin terkait dengan kemampuan seseorang dalam berbagai aspek antara lain pengetahuan dan wawasan yang dimilikinya: Memiliki multikecerdasan (baik kecerdasan intelektual, emosional dan kecerdasan spiritual) sebagaimana telah dipaparkan dalam bab sebelumnya), kemampuan manajerial (keterampilan dalam mengelola organisasi, seperti keterampilan membuat konsep dan perencanaan, keterampilan dalam menjalankan hubungan antarstaf, dan keterampilan melakukan pekerjaan secara teknis).

Pemimpin harus mampu memilih, menentukan dan menempatkan staf pada posisi yang sesuai (secara profesional), harus bisa membagi tugas secara merata dan baik serta mengarahkan mereka dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin juga harus mampu melakukan komunikasi secara efektif, mengambil keputusan secara tepat, memotivasi seluruh stafnya dalam bekerja, mengelola konflik, dan berbagai kemampuan lain yang mendukung tugas kepemimpinannya. Dalam bab ini akan paparkan secara khusus hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam hal komunikasi, konflik, motivasi, dan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Adapun penjelasannya berikut ini:

A. Komunikasi

1. Arti Komunikasi

Komunikasi merupakan unsur yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Secara umum komunikasi adalah setiap bentuk tingkah laku seseorang baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain. Secara sempit komunikasi diartikan sebagai pesan yang dikirimkan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan maksud sadar untuk mempengaruhi tingkah laku si penerima. Dalam istilah lain, komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan (ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antaranya.

Dalam hal ini, para pemimpin dalam proses kepemimpinannya harus mampu menguasai kemampuan berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi merupakan kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah

mengambil intisari pembicaraan. Komunikasi sangat dibutuhkan dalam setiap pekerjaan di setiap organisasi. Apabila seorang pemimpin berhasil dalam menjalin komunikasi, hal tersebut merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh *Center for Creative Leadership* di Greensboro, North Carolina sebagaimana yang dikemukakan oleh Safaria (2004) memberikan inspirasi baru bagi para pemimpin. Penelitian ini membandingkan 21 eksekutif yang gagal dengan 20 eksekutif yang berhasil menduduki puncak organisasi. Para eksekutif yang gagal ini sebenarnya merupakan orang-orang yang cerdas, ahli di bidangnya masing-masing, pekerja keras dan diharapkan maju dengan cepat. Akan tetapi, sebelum mereka sampai ke puncak organisasi, mereka dipecat atau dipaksa untuk pensiun atau mengundurkan diri McCall & Michael Lombardo (1983).

Mengapa para eksekutif ini gagal mencapai puncak prestasinya? Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa kebanyakan eksekutif yang gagal ini bukan karena mereka tidak ahli di bidangnya masing-masing, tetapi karena mereka tidak mampu menguasai keterampilan berhubungan atau berkomunikasi dengan orang lain. Para eksekutif ini digambarkan sebagai orang yang dingin, tidak memiliki sikap empati, mementingkan diri, menjaga jarak, terlalu ambisius sehingga mereka lebih banyak dibenci para bawahannya.

2. Tujuan Komunikasi

Secara garis besar ada beberapa tujuan komunikasi, yaitu: (a) Agar apa yang ingin disampaikan dapat dimengerti oleh orang lain; (b) Agar mengetahui dan

paham terhadap keinginan orang lain; (c) Agar gagasan bisa diterima oleh orang lain; (d) Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

3. Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan unsur yang sangat penting kedudukannya dalam proses kepemimpinan seseorang. Orang sering berkata bahwa tinggi-rendahnya suatu capaian mutu dipengaruhi oleh faktor komunikasi. Manusia yang normal dalam kehidupan sehari-hari berada dalam proses komunikasi dengan sesama manusia khususnya dalam suatu organisasi dan juga di tengah masyarakat secara timbal balik. Proses komunikasi tersebut dalam institusi pendidikan mengandung nilai kependidikan, oleh karena itu manusia tanpa komunikasi dengan manusia lain, baik dalam hubungan antarpribadi maupun dalam suatu kelompok yang saling mempengaruhi (interaksi) tidak akan dapat mewujudkan kemajuan dan kesejahteraan hidup rohani dan jasmaninya.

Berkomunikasi melibatkan berbagai unsur, yaitu: *Unsur pertama* dan paling utama adalah adanya seorang komunikator yang mempunyai sejumlah kebutuhan berupa ide-ide, sasaran-sasaran, atau gagasan yang dapat membantu berbagai pemecahan masalah. Dalam suatu organisasi, komunikator bertugas untuk mengkomunikasikan pesan (informasi) kepada satu atau lebih orang.

Kedua, Adanya komunikan: orang yang diajak berkomunikasi atau orang yang menafsirkan pesan dari pengirim informasi.

Ketiga, adanya suatu tujuan yang hendak dicapai yang dibutuhkan kerjasama.

Keempat, adanya sesuatu gagasan suatu ide yang

perlu disebarkan sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu dapat merespon dengan positif.

Kelima, tersedia saluran (media) yang dapat menghubungkan sumber informasi dengan penerima informasi, sehingga terjadi hubungan timbal balik antara komunikator dan komunikan.

Keenam, adanya umpan balik (*feed back*) hasil komunikasi atau respon dari penerima berita.

Ketujuh, adanya *noise*: gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya. Dengan kata lain, gangguan adalah semua faktor yang mengganggu, membingungkan atau mengacaukan proses komunikasi.

Komunikasi sangat penting dalam organisasi, setiap ide yang muncul harus dikomunikasikan agar didengarkan oleh anggota yang lain. Demikian pula setiap kegiatan yang akan dilakukan perlu dikomunikasikan. Dalam berkomunikasi pemimpin harus berhati-hati agar tidak menimbulkan persepsi yang salah. Mengingat begitu pentingnya komunikasi sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah urat nadinya kepemimpinan. Komunikasi sangat menentukan tingkat keefektifan kepemimpinan seorang pemimpin. Kegagalan dalam berkomunikasi atau miskomunikasi dalam kepemimpinan ibarat urat nadi darah yang tersumbat sehingga orang menjadi sakit. Organisasi bisa mengalami stagnasi bila kontak atau komunikasi pemimpin dan bawahan macet. Pemimpin menginginkan A tetapi pengikut mengerjakan B. Pengikut tidak pernah melaporkan pelaksanaan tugasnya dan pemimpin tidak tahu apa yang dikerjakan pengikutnya.

Para pemimpin harus menyadari pentingnya komunikasi secara vertikal dengan Tuhan dan atasan, ke bawah dengan tim dan para pengikut, serta secara horisontal dengan sesama mitra kerjanya, tokoh masyarakat dan agama. Yang lebih penting, pemimpin bisa menciptakan komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat menyerap aspirasi rakyat, anggota atau bawahan untuk bahan penentu kebijaksanaannya. Dalam arti yang lebih luas, hubungan pemimpin dan yang dipimpin tidak sekadar sebagai atasan dan bawahan, tetapi ia juga dapat berperan sebagai seorang bapak (mengayomi), teman (menjadi mitra kerja), guru (teladan, tempat bertanya) dan pembina (memperbaiki yang salah). Bagi seorang pemimpin, keterampilan berkomunikasi merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, dan merupakan hal yang mutlak untuk dikuasai secara baik.

4. Kemampuan Pemimpin dalam Membangun Komunikasi Efektif

Ada kelompok yang berpendapat bahwa inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan, sedang kelompok lain berpendapat bahwa inti kepemimpinan adalah hubungan manusia. Dalam praktik kepemimpinan ternyata kedua aktivitas tersebut merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan, saling berkaitan. Kemampuan mengambil keputusan tanpa dikomunikasikan, tidak akan berfungsi dalam menggerakkan anggota organisasi. Sebaliknya mampu menjalin komunikasi yang efektif juga tidak akan berfungsi tanpa memiliki keputusan yang akan disampaikan, sehingga anggota organisasi tetap tidak dapat digerakkan. Kemampuan pengambilan keputusan akan kehilangan artinya tanpa kemampuan mengkomunikasi-

kannya. Kunci komunikasi adalah kepercayaan, dan kunci kepercayaan adalah layak dipercaya. Di sinilah integritas diri memainkan peranan penting. Integritas adalah fondasi utama untuk membangun komunikasi yang efektif. Integritas diri menggambarkan kesesuaian antara kelakuan dengan apa yang dikatakan. Di dalamnya terkandung pula unsur kejujuran. Sejarah telah mencatat bahwa pemimpin-pemimpin yang berpengaruh adalah pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, baik itu personal maupun saat berbicara di depan publik. Para pemimpin perlu mendorong dan menciptakan iklim komunikasi yang terbuka, agar bawahan tidak segan-segan dan mempercayai pemimpin untuk menerima pesan apa saja yang disampaikannya. Iklim komunikasi yang terbuka adalah iklim komunikasi yang memungkinkan semua anggota memiliki, memahami, dan menerima semua informasi yang terdapat di dalam seluruh bagian organisasi. Informasi mengalir tanpa adanya batasan, dan bersifat transparan.

Dalam hal ini, komunikasi merupakan jembatan yang menghubungkan antara para anggota/staf dalam organisasi dengan pemimpin. Tidak hanya itu, komunikasi juga merupakan sarana untuk mempertahankan kinerja seluruh komponen dari proses kepemimpinan tersebut. Oleh sebab itu jika pemimpin ingin berhasil dalam menjalankan tugas, maka kunci pertama yang harus dikuasai adalah kemampuan berkomunikasi. Pemimpin harus mampu membangun komunikasi efektif.

M. Sobry Sutikno (2008) menjelaskan ada beberapa upaya yang perlu dilakukan untuk membangun komunikasi efektif, di antaranya yaitu: (a) Ketahui tujuan; (b) Ketahui mitra bicara; (c) Respek. Komunikasi harus

diawali dengan rasa saling menghargai; (d) Empati, yaitu kemampuan untuk menempatkan diri kita pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang lain; (e) Audibel, berarti "dapat didengarkan" atau bisa dimengerti dengan baik; (f) Jelas maknanya; dan (g) Rendah Hati.

B. Konflik

1. Pengertian Konflik

Manusia merupakan makhluk sosial yang berarti bahwa manusia hanya dapat berarti jika berada dalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, dalam kehidupan sosial, manusia selalu bertemu dengan manusia yang lain. Pertemuan antarmanusia, baik dalam konteks individu maupun konteks organisasi di satu pihak sangat diperlukan untuk saling memenuhi seluruh kebutuhan pihak-pihak yang bersangkutan. Namun di pihak lain, pertemuan-pertemuan tadi akan menimbulkan pula perbedaan kepentingan, keinginan dan pandangan, yang pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya ketegangan-ketegangan antarpihak. Selanjutnya, ketegangan ini lama kelamaan akan menjurus kepada terjadinya konflik atau benturan. Apabila ketegangan dan konflik ini berjalan terus tanpa adanya upaya-upaya untuk mengatasinya, maka tujuan hakiki diadakannya hubungan antarmanusia menjadi sia-sia.

Konflik merupakan keadaan pertentangan antara dorongan-dorongan yang berlawanan, yang ada sekaligus bersama-sama dalam diri seseorang. Dengan kata lain konflik dapat diartikan sebagai suatu benturan, atau ketidaksetujuan, suatu konfrontasi, pertengkaran, yang dapat terjadi secara perorangan maupun kelompok. Jika dilihat dari sisi organisasi, maka konflik dalam organisasi

dapat diartikan sebagai suatu benturan, atau ketidaksetujuan, suatu konfrontasi, pertengkaran, antara dorongan-dorongan yang berlawanan yang dapat terjadi secara perorangan maupun kelompok di dalam organisasi.

Dalam setiap konflik menurut Barge (dalam Liliweri, 2005) terdapat empat unsur, yaitu: (a) Ada dua pihak atau lebih yang terlibat; (b) Ada tujuan yang dijadikan sasaran konflik, dan tujuan itulah yang menjadi sumber konflik; (c) Ada perbedaan pikiran, perasaan, tindakan di antara pihak-pihak yang terlibat untuk mendapatkan atau mencapai tujuan; (d) Adasituasi konflik antara dua pihak yang bertentangan.

Eksistensi konflik dalam organisasi ada kalanya berdampak positif, dan ada kalanya negatif. Konflik yang berdampak positif baik bagi organisasi maupun bagi individu, seperti persaingan yang berdampak meningkatkan kualitas pekerjaan. Hal seperti ini justru harus diperlihara dan dikembangkan. Sebaliknya, yang berdampak negatif, persaingan tidak sehat, saling menjatuhkan/menjelekkkan atau memfitnah seseorang, yang pada akhirnya merusak kinerja organisasi. Dengan demikian positif-negatifnya keberadaan konflik, sangat ditentukan oleh kepemimpinan di dalam organisasi.

2. Penyebab Timbulnya Konflik dalam Organisasi

Tidak ada organisasi yang bebas konflik. Hidup akan suram tanpa adanya elemen-elemen konflik. Konflik selalu menyediakan tantangan yang membangkitkan energi baru. Dalam hal ini, banyak penyebab terjadinya konflik dalam organisasi. Mayoritas bersumber dari masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Secara ringkas penyebab konflik dalam

organisasi di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Salah paham*. Saat proses komunikasi dalam sebuah organisasi, salah paham sering terjadi di antara orang-orang (staf maupun pimpinan). Salah paham ini bisa menimbulkan konflik di antara individu atau orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi.
- b. *Perasaan sensitif*. Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan mudah menimbulkan terjadinya konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian di antara karyawan atau kelompok.
- c. *Tujuan*. Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok karyawan. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi yang terbaik dalam mengejar tujuannya tersebut. Konflik dapat terjadi bila ada suatu sasaran yang sama-sama dikejar oleh kedua pihak, namun hanya salah satu pihak yang mungkin akan mencapainya.
- d. *Kebijakan organisasi yang tidak jelas*. Karena kebijakan organisasi yang tidak jelas menyebabkan masing-masing individu/staf memiliki interpretasi yang berbeda-beda terhadap setiap persoalan dalam organisasi.
- e. *Struktur organisasi yang longgar*. Dengan struktur organisasi yang longgar, memungkinkan persaingan kekuasaan antarbagian akibat kualitas sumber daya terbatas, atau sistem penilaian yang longgar, sehingga persaingan antarkelompok kurang terawasi untuk mencapai tujuan masing-masing.

- f. *Perlakuan yang tidak adil.* Para pemimpin yang memberikan perlakuan yang beda-beda pada setiap staf juga akan menimbulkan konflik.
- g. *Kebutuhan.* Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik.
- h. *Ego manusia.* Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.
- i. *Perbedaan pendapat.* Setiap manusia terkadang memiliki perbedaan pendapat dalam memaknai sesuatu. Perbedaan pendapat ini akan menimbulkan persaingan atau konflik. karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat.
- j. *Komunikasi yang salah.* Komunikasi yang salah, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Komunikasi yang salah terutama yang berkenaan dengan kata-kata atau bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang tidak lengkap, dan gaya pribadi pemimpin yang tidak konsisten. Informasi yang tidak lengkap dan tidak jelas juga dapat menimbulkan konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi untuk terciptanya konflik.
- k. *Dan lain-lain.*

Tentu saja, tidak hanya hal-hal tersebut yang menjadi penyebab timbulnya konflik, masih banyak lagi

sumber lain yang belum penulis paparkan dalam buku ini. Paling tidak, beberapa point tersebut kiranya mewakili.

3. Upaya Pemimpin dalam Mengelola Konflik

Konflik tidak bisa dihindari, sebab konflik ada di mana-mana. Di mana ada interaksi, di situ ada konflik. Karena itu yang diperlukan adalah bagaimana mengelola konflik secara profesional. Secara praktis setiap pemimpin dalam menghadapi konflik organisasi harus dapat memahami terlebih dahulu konflik yang terjadi, melalui sumber-sumber konflik sebelum menentukan cara untuk mengatasinya. Sesungguhnya konflik dalam organisasi bersumber dari ketidaksesuaian antara pandangan dua orang atau lebih yang timbul, perbedaan status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi. Konflik di antara anggota kelompok sering disebabkan pula oleh keinginan mereka untuk menumbuhkan keselarasan dalam kelompok, apabila konflik itu merangsang persaingan pekerja yang sehat dan dapat menumbuhkan gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi kegiatan kelompok. Hal ini dapat terjadi apabila pimpinan dapat mendorong dan mengarahkan konflik menjadi sumber kreativitas mereka dalam memecahkan masalah yang dihadapi dan menjaga agar kelompok selalu peduli dan toleransi kepada berbagai kepentingan yang berbeda.

Cara-cara untuk mengarahkan konflik pada kepentingan organisasi membutuhkan kemampuan dari seorang pemimpin dengan jalan memahami: (a) Pandangan orang-orang dalam mengatasi konflik; (b) Keterampilan khusus untuk mengatasi konflik; (c) Teknik-teknik untuk mempengaruhi konflik dalam kelompok. Walaupun demikian, tidak semua konflik dapat diketahui gejala-

gejalanya. Untuk mengetahuinya pimpinan harus aktif melakukan berbagai tindakan. Tindakan yang dapat dilakukan pemimpin untuk mengetahui adanya konflik secara dini menurut E. Mulyasa (2006) adalah:

- a. *Menciptakan komunikasi timbal balik.* Komunikasi timbal balik akan mendorong tenaga kependidikan aktif mengemukakan pendapat, sehingga dapat diperoleh kemungkinan petunjuk adanya konflik.
- b. *Menggunakan jasa pihak ketiga.* Pada umumnya pihak yang sedang terlibat konflik akan terbuka kepada pihak ketiga yang netral, sehingga untuk mengetahui adanya konflik sedini mungkin perlu bantuan pihak yang netral.
- c. *Menggunakan jasa pengawas informal.* Pengawas informal merupakan orang yang ditempatkan secara rahasia dan bertugas sebagai intel yang harus melaporkan setiap kejadian. Untuk mencapai keberhasilan, pengawas informal harus bertindak secara wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya.

Ranupandojo (1998) memaparkan beberapa cara yang dapat digunakan untuk “menemukan” konflik atau sumbernya yaitu sebagai berikut:

- a. *Membuat prosedur penyelesaian konflik.* Adanya prosedur penyelesaian konflik dapat memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan.
- b. *Observasi langsung.* Tidak semua konflik disuarakan oleh para karyawan. Karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan bisa mengetahui ada tidaknya suatu (sumber) konflik.
- c. *Kotak Saran.* Cara semacam ini banyak digunakan oleh

perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini efektif karena para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Tapi perusahaan juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan "fitnah" dari kotak saran ini.

- d. *Politik pintu terbuka*. Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering disebabkan karena pihak manajemen tidak bersungguh-sungguh dalam "membuka" pintunya. Paling tidak ini sering dirasakan oleh para karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara ini.
- e. *Mengangkat konsultan personalia*. Konsultan personalia pada umumnya adalah seorang psikolog, dan biasanya merupakan sifat dari bagian personalia. Kadang-kadang karyawan segan pergi menemui atasannya tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.
- f. *Mengangkat ombudsman*. Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu "mendengarkan" kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani karena terkenal kejujuran dan keadilannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995), pimpinan organisasi harus proaktif untuk mengidentifikasi keberadaan konflik dalam organisasinya, dan jika salah satu atau lebih dari kondisi itu muncul, maka ia harus segera mengambil tindakan. Dengan cara seperti ini, diharapkan konflik tidak meluas ke seluruh organisasi dan akhirnya

mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itulah maka pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengelola konflik, sehingga konflik tidak menjadi faktor yang mengancam keberlangsungan hidup organisasi, tetapi menjadi faktor yang fungsional untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam mengelola konflik, peran komunikasi yang efektif sangat diperlukan. Artinya, komunikasi dapat memainkan berbagai peran dalam kaitannya dengan urusan konflik.

Secara garis besar ada beberapa cara yang bisa diterapkan oleh pemimpin dalam meredam konfrontasi seseorang dengan orang lain dan dapat mengurangi pengaruh negatif yang ditimbulkan oleh konflik, yaitu sebagai berikut:

- a. *Bujukan*. Bujukan merupakan suatu usaha untuk membujuk pihak lain agar mengubah posisinya.
- b. *Mufakat*. Konflik merupakan masalah bersama dan diusahakan untuk dipecahkan bersama pula, yaitu dengan cara mufakat, dimana masing-masing pihak diharapkan mengerti akan masalah pihak lain serta pertukaran informasi secara terbuka dan jujur menjadi hal yang penting.
- c. *Penengahan atau mediasi*. Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi konflik. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu.
- d. *Paksaan dan penekanan*. Cara ini dipakai untuk memaksa pihak lain mengalah, biasanya dilakukan oleh pihak yang lebih berkuasa secara formal terhadap pihak yang lebih lemah. Cara ini sering kurang efektif karena salah

satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

e. *Dan lain-lain.*

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin dalam mengatasi konflik dalam organisasi, yaitu: (1) Bangun sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif; (2) Lakukan pencegahan sebelum konflik terjadi; (3) Tetapkan peraturan dan prosedur kerja yang baik terutama yang menyangkut hak staf atau bawahan; (4) Pimpinan harus tanggap dalam menyelesaikan setiap konflik yang muncul; (5) Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang kondusif; (6) Bentuklah *team work* dan kerja sama yang baik antarunit kerja; (7) Memberikan pemahaman kepada semua pihak, hendaknya sadar bahwa semua unit merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat dan jangan pula merasa paling rendah; (8) Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antarunit.

Berbagai cara yang telah penulis paparkan tersebut sudah barang tentu hanya merupakan sebagian saja dari banyak cara yang dapat dipilih dalam mengelola konflik. Cara apapun yang dipilih akan tergantung pada beberapa faktor, antara lain: (1) Latar belakang terjadinya konflik; (2) Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik; (3) Kompleksitas masalah yang akan dipecahkan; dan (4) Organisasi tempat terjadinya konflik.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan dapat tumbuh dan terbina dengan baik. Mondy *et al.* (1980) mengartikan motivasi

sebagai proses mempengaruhi dan merangsang seseorang dengan melaksanakan suatu tindakan untuk mencapai suatu sasaran. Siagian (1995), mengartikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Sudarwan Danim (2010), "Motivasi merupakan dorongan pemimpin, termasuk kepala sekolah, untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan menurut Robbins (2001) motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dalam hal ini, motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah atau madrasah, sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Dalam proses manajemen secara umum maupun manajemen pendidikan Islam, seorang pimpinan harus selalu dapat memotivasi (memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari anggotanya untuk terus bergerak

menunjukkan kinerja yang optimal). Adapun fungsi motivasi dalam kepemimpinan adalah: (a) motivasi merupakan motor penggerak atau sebagai energi yang menggerakkan; (b) Motivasi merupakan penentu tujuan atau arah dari kegiatan yang dilakukan; (c) motivasi merupakan penyeleksi jenis kegiatan yang akan dilakukan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Penjelasanannya berikut ini:

- a. Faktor Internal, yaitu faktor yang bersumber dari dalam diri individu, meliputi: (1) Keinginan untuk dapat bertahan hidup; (2) Keinginan untuk dapat memiliki; (3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan; (4) Keinginan untuk berkuasa; (5) Keinginan untuk mendapatkan perhatian, dan lain-lain.
- b. Faktor Eksternal, yaitu faktor yang berasal dari luar diri individu, meliputi: (1) Kondisi lingkungan kerja; (2) Kompensasi; (3) Supervisi yang baik; (4) Adanya jaminan pekerjaan, dan lain-lain.

3. Upaya Pemimpin untuk Memotivasi Para Staf

Motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud dalam uraian ini adalah keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu (Hersey, Blanchard dan Johnson, 1996). Dengan kata lain, motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu (Hodge, 1996). Ada tiga jenis atau tingkatan motivasi seseorang, yaitu: *pertama*, motivasi yang didasarkan atas kekuatan. Dia

melakukan sesuatu karena takut jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi, misalnya orang patuh pada bos karena takut dipecat, orang membelipolis asuransi karena takut jika terjadi apa-apa dengannya, anak-istrinya akan menderita. Motivasi *kedua* adalah karena ingin mencapai sesuatu. Motivasi ini jauh lebih baik dari motivasi yang pertama, karena sudah ada tujuan di dalamnya. Seseorang mau melakukan sesuatu karena dia ingin mencapai suatu sasaran atau prestasi tertentu. Sedangkan motivasi yang *ketiga* adalah motivasi yang didorong oleh misi atau tujuan hidupnya. Seseorang yang telah menemukan misi hidupnya bekerja berdasarkan nilai (*values*) yang diyakininya. Nilai-nilai itu bisa berupa rasa kasih pada sesama atau ingin memiliki makna dalam menjalani hidupnya. Orang yang memiliki motivasi seperti ini biasanya memiliki visi yang jauh ke depan. Baginya, bekerja bukan sekedar untuk memperoleh sesuatu (uang, harga diri, kebanggaan, prestasi) tetapi adalah proses belajar dan proses yang harus dilaluinya untuk mencapai misi hidupnya.

Dalam buku *The One Minute Manager*, *kedua* penulis (Kenneth Blanchard dan Spencer Jonson) merangkum topik bahasan mengenai motivasi ini di dalam sebuah ilustrasi yang amat menarik mengenai "Manajer satu menit." Untuk menjadi manajer yang efektif dan dapat memotivasi anak buah untuk mencapai tujuan organisasi, maka ada tiga hal yang harus dilakukan:

Pertama, membangkitkan *inner motivation* dari orang yang dipimpinya dengan menetapkan berbagai misi atau sasaran yang akan dicapai. Sebagai pimpinan perlu berbagi dengan tim untuk secara bersama melihat visi secara jelas dan bagaimana melakukannya. Motivasi yang

benar akan tumbuh dengan sendirinya ketika seseorang telah dapat melihat visi yang jauh lebih besar dari sekedar pencapaian target. Sehingga setiap orang dalam organisasi, dapat bekerja dengan lebih efektif karena didorong oleh motivasi dari dalam dirinya.

Hal *kedua* dan *ketiga* yang perlu dilakukan oleh seorang manajer efektif dalam memberikan pujian yang tulus dan teguran yang tepat. Kita dapat membuat orang lain melakukan sesuatu secara efektif dengan cara memberikan pujian, dorongan dan kata-kata yang positif.

Pekerjaan seorang pemimpin yang paling penting antarlain adalah, bagaimana dia bisa memotivasi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam buku "Manajemen Pendidikan, karya M Sobry Sutikno (2012) memaparkan bahwa seorang pemimpin yang ingin meningkatkan motivasi karyawannya bisa dilakukan dengan berbagai upaya, di antaranya:

- a. Menginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif. Orang diinspirasi melalui kepribadian pimpinan, keteladanannya, dan pekerjaan yang dilakukannya;
- b. Meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka;
- c. Kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan, karena karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja bagi organisasi yang memperhatikan keperluan pribadinya;
- d. Memberikan insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik;
- e. Tanggung jawab terhadap tugas. Dengan tanggung-

jawab ini, para karyawan akan memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapinya dan bagaimana menyelesaikan sendiri tugas-tugas yang diberikan kepadanya;

- f. Kompetisi. Persaingan, baik yang bersifat individu atau kelompok, dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kerja. Karena terkadang jika ada saingan, karyawan akan menjadi lebih bersemangat dalam mencapai kualitas kerja;
- g. Pujian. Apabila ada karyawan yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik, maka perlu diberikan pujian. Pemberiannya juga harus pada waktu yang tepat, sehingga akan memupuk suasana yang menyenangkan dan mempertinggi motivasi kerja serta sekaligus akan membangkitkan harga diri;
- h. Memberikan semacam *funishment*; dan lain-lain.

Dari berbagai penjelasan tentang motivasi tersebut, nampak jelas bahwa motivasi berperan sangat penting sekali untuk meningkatkan semangat dan prestasi kerja. Para pemimpin diharapkan agar selalu mengupayakan untuk memotivasi para staf setiap saat, tanpa terkecuali, baik bagi pihak yang baik, yang biasa-biasa, maupun yang tidak semangat di dalam bekerja. Para pemimpin bisa memotivasi staf dengan berbagai cara secara proporsional.

D. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah pengambilan keputusan. Timbulnya suatu masalah yang menimbulkan konflik memang tidak bisa dihindari, namun yang jelas bahwa masalah tersebut harus dihadapi dengan sikap-sikap positif dan tindakan kreatif, sehingga tidak

akan mengganggu jalannya organisasi. Sebab, suatu masalah biasanya akan menjadi semacam “kanker” yang akan semakin mengganas jika dibiarkan saja tanpa upaya pencegahan dan pengobatan. Oleh karena itu, dalam rangka memecahkan timbulnya masalah dan konflik, perlu dilakukan suatu upaya strategis, yakni pengambilan keputusan. G.R. Terry mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Greenberg, mengartikan pengambilan keputusan sebagai proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif. Melayu S.P Hasibuan menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang. Veithzal Rivai menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif. Dari pengertian tersebut nampak bahwa pengambilan keputusan bukanlah merupakan kegiatan yang sepele atau mudah. Artinya, suatu keputusan mestilah lahir dari suatu proses panjang yang terkadang rumit, di manadi dalamnya terjadi diskusi-diskusi intensif, saling tukarpemikiran dan *brain storming* yang mendalam dengan analisis-analisis yang tajam. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan sangat penting dalam pengelolaan dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin.

Adapun yang dihasilkan dari pengambilan keputusan adalah aturan-aturan atau kebijakan yang akan

dijadikan pegangan untuk mengarahkan tingkah laku selanjutnya. Fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam hal ini kepemimpinan seseorang sangat besar peranannya dalam setiap pengambilan keputusan. Sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan, dia belum layak menjadi pemimpin.

2. Metode Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Keputusan dari seorang pemimpin tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Dalam kenyataannya proses itu mungkin terjadi di dalam diri pemimpin sendiri, tetapi mungkin pula ditetapkan dengan mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin. Berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, maka ada beberapa metode yang bisa digunakan, yaitu:

a. Kewenangan Langsung dari Pemimpin

Metode pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan langsung dari pemimpin merupakan cara pengambilan keputusan yang langsung diputuskan oleh seorang pemimpin tanpa diskusi atau melibatkan orang lain. Metode pengambilan keputusan ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika kelompok tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Metode ini cukup sempurna dapat diterima kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan

berkaitan dengan berbagai persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya. Selain itu, metode ini bisa juga digunakan jika persoalan-persoalan yang dihadapi merupakan persoalan ringan yang tidak menimbulkan efek bagi staf yang lain atau bagi organisasi tersebut.

b. Pendapat Ahli

Metode lain dalam proses pengambilan keputusan adalah melalui pendapat ahli. Kadang-kadang seorang anggota kelompok oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli, sehingga memungkinkannya memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Metode pengambilan keputusan ini akan bekerja dengan baik, apabila seorang anggota kelompok yang dianggap ahli tersebut memang benar-benar tidak diragukan lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota kelompok lainnya. Atau bisa juga meminta bantuan ahli yang berasal dari luar organisasi yang memiliki kemampuan sesuai harapan. Seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti, dia memiliki keahlian khusus dalam bidang persoalan yang dihadapi, sehingga layak untuk membantu dalam memberikan masukan, pendapat, serta mengambil keputusan.

c. Kesepakatan

Metode kesepakatan ini dilakukan dengan melibatkan berbagai unsur dalam mengambil sebuah keputusan. Kesepakatan terjadi kalau semua anggota dari suatu kelompok mendukung keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan secara bersama-sama dapat dilakukan oleh pimpinan dan bawahan. Peran pimpinan

dalam pengambilan keputusan biasanya secara bersama-sama dengan bawahan melakukan pemilihan dari beberapa alternatif yang ada untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai (Terry, 1976). Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yakni partisipasi penuh dari seluruh anggota kelompok akan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Selain itu metode ini sangat penting khususnya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan yang kritis dan kompleks. Namun demikian, metode pengambilan keputusan yang dilakukan melalui kesepakatan ini, tidak lepas juga dari kekurangan-kekurangan, di antaranya adalah membutuhkan waktu yang relatif lebih banyak dan lebih lama, sehingga metode ini tidak cocok untuk digunakan dalam keadaan darurat atau mendesak.

3. Kemampuan Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan

Peran pemimpin dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Sebagaimana yang penulis katakan sebelumnya bahwa kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan maka dia seharusnya tidak dapat menjadi pemimpin. Pengambilan keputusan merupakan seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah.

Masalah adalah adanya penyimpangan antara suatu keadaan saat ini dengan suatu keadaan yang diinginkan. Organisasi hanya akan bergerak secara dinamis apabila pemimpin memiliki kemampuan dalam melaksanakan kekuasaan atau wewenangnya sebagai pengambil keputusan yang akan atau harus dilaksanakan oleh anggota organisasinya. Adapun keputusan-keputusan itu harus dibuat oleh pimpinan agar anggota organisasi dapat melaksanakan berbagai kegiatan atau pekerjaan sebagai tugas pokok organisasi dalam rangka mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi. Untuk itu pemimpin seharusnya memahami teori pengambilan keputusan dan dapat mempraktekannya, agar keputusannya bermanfaat bagi kepentingan organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan segala aspek. Pemimpin harus mampu mencari alternatif pemecahan masalah, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan sesuai kebutuhan. Proses pengambilan keputusan akan lebih efektif apabila di lingkungan organisasi, pemimpin mampu menciptakan dan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen (SIM). Dengan informasi yang cukup dan SIM yang baik, keputusan yang dibuat akan lebih terjamin tingkat keakuratannya, karena informasi yang dipergunakan selalu bersifat terkini atau mutakhir (*up to date*).

Proses pengambilan keputusan merupakan prosedur pengambilan keputusan yang terdiri dari langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga alternatif terbaik dapat dicapai. Pemilihan alternatif harus dilakukan secara nalar dengan kearifan yang tinggi dalam mendapatkan informasi yang memadai, berdasarkan bukti,

kepercayaan yang masuk akal, lugas dan relevan dengan tujuan. Pemimpin mencari alternatif pemecahan masalah, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan sesuai kebutuhan organisasi maupun penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat daripada keputusan yang diambil. Artinya: (a) Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan; dan (b) Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara asal jadi karena cara pendekatan pada pengambilan keputusan harus didasarkan pada proses tertentu.

Proses pengambilan atau pembuatan keputusan merupakan siklus peristiwa yang mencakup identifikasi dan diagnosis terhadap suatu kesulitan, pengembangan rencana untuk mengatasi kesulitan, prakasa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilannya. Proses pengambilan keputusan paling tidak terdiri dari 6 langkah, yaitu: (a) Identifikasi masalah; (b) Mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan masalah; (c) Evaluasi terhadap masing-masing alternatif; (d) Memilih alternatif yang baik; (e) Melaksanakan keputusan; (f) Melakukan penilaian terhadap keputusan yang sudah dilaksanakan.

Untuk menjalankan proses tersebut di atas tidaklah mudah. Hal tersebut bisa dilakukan dengan niat yang baik serta kemauan untuk melaksanakannya. Dalam proses pengambilan keputusan memerlukan keberanian, karena setiap keputusan pasti memiliki risiko, terutama jika proses dan atau mekanismenya tidak memenuhi tuntutan teori-teori pengambilan keputusan. Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggota

organisasinya. Dengan kata lain tanpa keberanian mengambil keputusan seorang pemimpin tidak mungkin mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya. Keberanian mengambil keputusan bagi anggota organisasi, berarti pemimpinnya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang akan memberikan manfaat pada semua anggota organisasi. Pada tahap berikutnya pemimpin harus mampu mengkomunikasikan keputusan yang telah ditetapkannya pada anggota organisasi untuk dilaksanakan. Kemampuan ini berarti juga pemimpin harus mampu menyampaikan keputusan secara jelas agar dapat dimengerti oleh anggota organisasi yang akan melaksanakannya. Kejelasan dimaksud tidak saja dari segi bahasa lisan atau tertulis, tetapi menyangkut juga penjabarannya menjadi kegiatan dari langkah-langkah pelaksanaannya.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif itu harus dipilih yang risiko negatifnya paling kecil/rendah, agar tidak merugikan anggota atau organisasi. Untuk anggota organisasi tertentu, pemimpin harus mampu pula menjelaskan alasan-alasannya memilih salah satu alternatif keputusan, yang harus dilakukan dengan cara yang paling mudah dipahami, agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya. Selanjutnya, bahwa sebaik apapun keputusan yang telah dibuat, tidak akan ada artinya, jika tidak dilaksanakan.

Paul Sloane (2012) memberikan sebuah contoh pengambilan keputusan. Misalnya Anda berkendara dengan menggunakan mobil kapasitas dua orang di malam

yang berangin kencang. Di tengah perjalanan Anda melewati sebuah halte dan melihat tiga orang yang sedang menunggu datangnya bus. Ketiga orang tersebut adalah: (a) seorang nenek yang tampak sekarat, (b) sahabat lama yang pernah menyelamatkan hidup Anda, dan (c) seorang perempuan (atau laki-laki) yang sejak lama ingin Anda temui.

Mengetahui bahwa Anda hanya bisa mengajak satu orang di mobil Anda, apa yang akan Anda lakukan? Ada begitubanyak jawaban yang muncul terhadap pertanyaan tersebut. Namun, ada satu jawaban terbaik, yaitu: "saya akan memberikan kunci mobil saya kepada sahabat lama saya sehingga ia bisa mengantarkan nenek yang sekarat itu ke rumah sakit, dan saya akan menunggu datangnya bus dengan perempuan (atau laki-laki) idaman saya."

BAGIAN 11

TIPS PRAKTIS UNTUK MENJADI PEMIMPIN YANG DIIDOLAKAN

Esensi kepemimpinan adalah berusaha meningkatkan sesuatu yang sudah ada yang tidak bisa ditingkatkan tanpa adanya pemimpin. Cara sederhana tapi efektif untuk mempengaruhi anggota kelompok adalah memimpin dengan contoh. Pastikan tindakan dan kata-kata Anda konsisten. Tindakan dan kata-kata Anda harus sesuai, selaras, dan saling menguatkan. Tanpa konsistensi, Anda akan kehilangan kredibilitas dan orang tidak akan lagi menghormati Anda sebagai pemimpin. Pemimpin yang gila akan kuasa tidak mempercayai segenap stafnya. Bahkan ia cenderung mengatur kinerja segenap stafnya secara terperinci. Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang takut gagal. Untuk menjadi pemimpin, seseorang harus memberi inspirasi bagi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bermanfaat.

Di samping berbagai tips yang telah penulis tulis padasaat memaparkan bab-bab sebelumnya, berikut ada beberapa tips tambahan bagi para pemimpin atau calon

pemimpin agar bisa diterapkan dalam organisasi yang dipimpin atau yang akandipimpin, sebagai berikut:

1. Pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, ia pasti membutuhkan tim dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus bisa memimilih tim yang baik. Pimpinan harus memilih orang-orang yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Di samping itu, tim yang dicari di antaranya adalah orang-orang yang jujur, bertanggung jawab, mahir berkomunikasi, memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi, semangat yang tinggi, tidak suka mengeluh, dan siap menerima perubahan ke arah yang lebih baik. Pemimpin harus membangun kerjasama yang baik dengan berbagai staf dan tidak boleh pilih kasih. Tim yang solit dan profesional akan mengawal target yang ditetapkan organisasi secara serius dan penuh dedikasi. Untuk mendapatkan tim ini membutuhkan seleksi yang obyektif.
2. Jika Anda tidak ingin organisasi yang Anda kelola dihancurkan oleh organisasi lain, maka jangan pernah berhenti untuk berinovasi. Asumsikan selalu bahwa produk atau layanan bisnis Anda kuno, sehingga dengan demikian Anda akan terpacu untuk menemukan sesuatu yang baru, lagi dan lagi. Ingat, pemimpin harus GILA..... Gi la Gi
3. la.... Gi la..... Gi IA....Gi **LA GI..... LAGI.... LAGI.....** (terus melakukan perbaikan-perbaikan menuju sesuatu yang lebih baik).

4. Berikan motivasi kepada para pegawai untuk terus mengembangkan diri, misalnya dengan membaca buku dan artikel atau memberikan informasi dari internet kepada sesama rekan. Motivasi bisa juga dilakukan dengan cara memberi pujian yang jujur kepada para pegawai Anda, yaitu memberi pujian pada orang yang layak dipuji. Pujian yang jujur membuat orang lain merasa senang, dan salah satu karakteristik pemimpin yang kharismatik adalah dapat membuat orang lain senang. Jangan memberi pujian yang memuat penghinaan atau ejekan. Ejekan positif dari pujian akan hilang jika diiringi dengan komentar yang menyakiti.
5. Jika Anda ingin pegawai Anda menjadi orang yang kreatif, maka Anda harus memiliki tujuan yang jelas dan menantang mereka untuk memunculkan ide-ide tertentu guna untuk mewujudkan tujuan tersebut. Lalu, berikan waktu untuk merealisasikan ide-ide yang telah mereka ajukan tersebut.
6. Salah satu unsur dasar dalam kerja seorang pemimpin adalah unsur pengukuran. Pengukuran harus ditetapkan untuk kerja semua pegawai dan kemudian hasil kerja aktual mereka harus diperiksa berdasarkan kerja yang sudah dibagi. Untuk mempermudah para pegawai dalam bekerja, maka perlu memberi instruksi yang jelas dan lengkap, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dan memberitahu pegawai hasil pekerjaan mereka.
7. Jadilah pendengar yang baik agar orang percaya kepada Anda. Pemimpin yang melayani mau mendengarkan keluhan, permintaan dan persoalan dari anggotanya. Dia mendengarkan dengan penuh perhatian untuk mengetahui tindakan apa yang nanti

bisa dilakukan untuk membantu orang lain mencapai tujuan. Berpeganglah pada kebijakan terbuka, yaitu pegawai dapat dengan mudah menemui Anda. Terima saran-saran dan keluhan mereka.

8. Apabila Anda menjadi pemimpin, tetaplah gembira dalam menjalankan tugas. Istirahat yang cukup pada malam hari, dan sisihkan waktu lebih kurang 15 menit untuk tidur disiang hari jika mungkin. Jika Anda hendak bertemu pada jam makan malam, tidur dulu sebentar dan mandi sebelum pertemuan berlangsung.
9. Waspadalah akan penambahan staf baru kecuali memang mutlak diperlukan karena hal ini dapat mengakibatkan pemborosan, baik pemborosan uang maupun memboroskan waktu.
10. Pada saat Anda tertantang untuk mengatasi sebuah masalah dengan cepat, paksa diri Anda untuk berhenti sejenak. Luangkan waktu senggang Anda bersama pemikir besar. Pemikir besar akan membantu Anda untuk mengembangkan pandangan yang luas dan positif sebab pandangan mereka lebih luas dan mendalam.
11. Berusahalah untuk terus mencari ide-ide baru. Fakta-fakta yang Anda temukan akan menjadi materi untuk dikaitkan dengan informasi secara kreatif. Kreativitas sering kali berbentuk perpaduan ide-ide yang sebelumnya berserakan. Beranilah mengambil risiko saat Anda berusaha mencari solusi kreatif. Anda jelas akan gagal beberapa kali tetapi jangan cemas. Satu atau dua ide inovatif setahun sudah cukup untuk memperkuat reputasi Anda sebagai pemecah masalah yang kreatif dan positif.
12. Para pemimpin yang inovatif adalah pemimpin yang

memiliki keingintahuan tak terbatas. Mereka selalu tergugah untuk bertanya dan mendorong orang-orang disekitarnya untuk bertanya. Mereka percaya bahwa hanya pertanyaanlah yang memungkinkan mereka untuk menemukan apa yang selama ini mereka cari. Berusahalah untuk menganalisis masalah yang Anda hadapi dengan mengajukan pertanyaan yang berlawanan. Jika yang ingin Anda ketahui jawabannya “tentang cara memperbaiki layanan *costumer*”, maka cobalah mengajukan pertanyaan misalnya “Bagaimana kita dapat membuat layanan *costumer* yang lebih buruk? Umpama, jawabannya “cuekin saja kalau *costumer* bertanya sesuatu”, maka yang seharusnya Anda lakukan adalah “segera menjawab kalau *costumer* bertanya sesuatu”.

13. Saat rapat, upayakan untuk datang lebih awal. Jangan berdiri di luar ruangan menunggu yang lain. Ini akan membuat Anda tampak menyia-nyiakan waktu. Sebaliknya, duduklah di ruang rapat dan bacalah memo Anda atau memeriksa daftar tugas Anda. Pemimpin yang baik harus berprinsip, lebih baik menunggu daripada ditunggu.
14. Sebagai seorang pemimpin terkadang Anda menghadapi berbagai masalah. Ketika ada masalah penting yang membutuhkan beberapa ide kreatif, cobalah mengatasinya dengan menyusun sebuah tantangan spesifik dengan mengadakan perlombaan ide.
15. Adakan sesi konseling yang positif dengan setiap pegawai secara teratur. Dengarkan keluhan-keluhan, dan apabila mungkin buatlah penyesuaian untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh para pegawai Anda.

16. Anda harus tegas pada para pegawai. Jangan terlalu sering minta maaf, dan kurangi kata “Saya minta maaf”. Bicaralah secara langsung dengan penekanan, seperti mengatakan “Saya butuh laporan Anda besok siang” ketimbang “Saya harap laporan Anda sudah siap besok siang”. Untuk memperkuat citra kepemimpinan, hindari kata-kata pengganggu seperti kata-kata yang sia-sia, kata-kata klise yang menjemukan dan ambigu.
17. Untuk mengatasi masalah yang Anda hadapi, sebaiknya Anda perlu melibatkan para ahli dengan beragam latar belakang yang berbeda. Jika Anda merencanakan sesi pemikiran kreatif, maka ada baiknya Anda melibatkan para ahli dengan beragam latar belakang yang berbeda. Metode ini memungkinkan Anda untuk menemukan ide-ide kreatif yang unggul.
18. Jangan segan-segan untuk memberi contoh yang baik kepada staf Anda. Tidak salah apabila Anda sekali-sekali bekerja untuk menunjukkan kemampuan Anda. Tetapi jangan terlalu berlebihan. Kecakapan Anda lebih berguna sebagai pemimpin daripada sebagai pekerja. Selanjutnya, mintalah *feedback* tentang seberapa baik niat Anda sejalan dengan perbuatan Anda, Ajukan Pertanyaan seperti, “Komitmen apa yang tidak saya laksanakan?”
19. Pada saat organisasi atau unit organisasi Anda menemui persoalan, carilah cara untuk menyelesaikannya ketimbang mencari kambing hitam atas persoalan tersebut.
20. Ketika target yang ditetapkan pada staf tidak terlaksana, maka pemimpin harus segera memberikan

motivasi kepada staf untuk bangkit dan lepas dari keterpurukan, bukan ikut berlarut-larut dalam kesedihan, karena tidak ada manfaatnya. Segeralah bertindak dan jangan berpangku tangan.

21. Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, ketika Anda hendak mengadakan pertemuan penting untuk membahas hal-hal yang berhubungan dengan kreativitas dan strategi pemasaran, maka ada baiknya Anda menggunakan seorang moderator. Hal ini penting karena besar kemungkinan Anda akan berhadapan dengan kelompok atau orang-orang yang suka memaksakan pendapatnya. Moderator adalah sosok yang netral, yang berupaya menjaga objektivitas dan kelancaran proses pertemuan.
22. Dalam berkomunikasi, jangan terlalu sering menunjukkan emosi, karena Anda akan tampak sebagai orang yang emosional dan mungkin malah tidak cocok untuk peran kepemimpinan Anda. Komunikasilah secara proporsional.
23. Pada saat Anda bermusyawarah dengan staf, jangan sampai terlihat oleh staf bahwa Anda sudah punya keputusan. Jika tidak, Anda akan tampak terlalu menggurui.
24. Setiap orang melakukan kesalahan, tetapi hal penting dari kesalahan adalah bahwa sekali kesalahan dibuat, harus ada usaha untuk mempelajari kesalahan tersebut, menganalisisnya, menelaahnya dan mencoba mengetahui mengapa kesalahan itu sampai terjadi. Ketika sudah ketemu akar permasalahan, maka lakukanlah upaya maksimal untuk mengatasinya.
25. Berusahalah untuk menjalin hubungan dengan kawan dan kenalan yang sudah Anda punya, khususnya

kawan yang punya jaringan luas. Menjadi kawan dari teman adalah cara cepat untuk membangun rasa saling percaya dan kerjasama.

26. Seorang pemimpin jangan terlalu akrab dengan salah seorang bawahan. Mereka semua harus diperlakukan sama, Jika tidak, keefektifan pemimpin akan berkurang, karena cenderung akan timbul konflik dan rasa iri di kalangan bawahan.
27. Seringlah bertanya kepada anggota, seperti misalnya “Apa yang bisa saya bantu?” dan “Apa yang bisa saya lakukan untuk memudahkan hidup Anda?”
28. Dalam proses pengambilan keputusan, libatkan partisipasi aktif dari staf Anda. Karena keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan merupakan langkah terbaik, sehingga seluruh staf merasa ikut bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil. Hal ini akan mengangkat kinerja para staf dalam bekerja. Pengambilan keputusan partisipatif memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah penerimaan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru, serta meningkatkan keefektifan organisasi.
29. Esensi pemimpin adalah kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain. Prasyarat utama adalah memberikanketeladanan yang baik. Lakukan tindakan dengan cara yang sama seperti Anda minta orang lain lakukan. Jika Anda mengajari orang agar memperbaiki hubungan antarmanusia, maka Anda juga harus mempraktikkannya.

30. Salah satu cara terbaik untuk mengubah budaya organisasi yang Anda kelola adalah dengan memberikan penghargaan kepada staf yang berperilaku dan bekerja sesuai dengan standar yang Anda tetapkan.
31. Lakukan rapat untuk membahas semua program yang ditawarkan organisasi atau kantor untuk memudahkan hidup karyawan. Tanyalah kepada anggota apakah mereka mendapat manfaat dari program seperti jam kerja fleksibel, program bantuan karyawan, program bantuan biaya kuliah, dan lain-lain.
32. Berusahalah untuk mengumpulkan masukan mengenai beberapa persoalan dengan mendatangi pegawai Anda satu per satu. Katakan kepada kelompok bahwa persoalan yang ada di depan mata adalah soal penting sehingga semua anggota harus ikut menyumbangkan pikirannya. Ini adalah cara positif untuk mendapat masukan dari semua orang.
33. Seorang pemimpin harus mengenal para bawahannya melalui perhatian yang diperlihatkannya kepada mereka. Jika seorang pemimpin menerima permohonan cuti dari bawahannya yang istrinya jatuh sakit, ia harus menyadari betapa besar arti ijin cuti itu bagi bawahannya. Atau jika salah seorang bawahannya harus dirawat di rumah sakit, suatu kunjungan akan sangat berharga.
34. Manfaatkan sebagian waktu rapat untuk berbagi ide atau saling menukar informasi. Pada waktu rapat ini, anggota juga bisa didorong untuk memberikan tanggapan konstruktif terhadap gagasan rekan-rekan.
35. Pemimpin tangguh adalah pemimpin yang tegas yang mampu mengeluarkan sebuah ide dengan cepat untuk

menangani beragam masalah. Untuk menjadi sosok yang kreatif, Anda perlu menggali beragam ide sebelum menyeleksi dan mengujinya. Dan, untuk membuat organisasi yang Anda pimpin inovatif, Anda harus meningkatkan kuantitas. Mengapa Anda membutuhkan lebih banyak ide? Karena dengan menggali lebih banyak ide Anda menggali lebih banyak jawaban. Cobalah untuk meluangkan sedikit waktu untuk menggali beragam ide dan mengevaluasinya, sehingga dengan demikian Anda dapat meyakinkan diri Anda bahwa ide yang Anda pilih adalah ide terbaik.

36. Harus siap menerima kritik konstruktif dengan tetap menahan diri saat dikritik, dan kadang-kadang mintalah bantuan kepada si pengkritik.
37. Dalam berkomunikasi, sering-sering ulangi ucapan “kita adalah keluarga besar”. Pernyataan Anda mungkin pelan-pelan membuat karyawan berpikir bahwa mereka adalah bagian dari keluarga. Karena itu mereka akan menunjukkan rasa hormat kepada pemimpin.
38. Jangan selalu melakukan sendiri, tapi lakukan secara berama-sama bersama tim terkait. Lakukan kepemimpinan partisipatif secara teratur dengan meminta masukan dari anggota kelompok untuk menangani keputusan penting.
39. Para pemimpin harus selalu menjaga agar bawahan mereka mengetahui segala hal tentang organisasi dan tentang pekerjaan yang mereka laksanakan. Melatih bawahan dengan keahlian yang dibutuhkan untuk pemberdayaan. Misalnya, jika Anda memberdayakan anggota kelompok agar bisa menyelesaikan keluhan

konsumen, maka Anda bisa memberi mereka pelatihan ketegasan.

40. Berusahalah untuk memberikan instruksi sebanyak yang dibutuhkan, yang banyaknya tergantung pada karakteristik dari anggota kelompok. Beberapa orang mungkin membutuhkan instruksi terperinci, sedangkan yang lainnya mungkin sudah bisa bekerja cukup baik dengan diberi instruksi umum. Dengan demikian, berusahalah untuk mengenal anggota kelompok Anda.
41. Sumber daya pemimpin yang paling berharga adalah waktu. Pemimpin yang efektif tidak pernah bekerja berlebihan hingga menjadi letih. Ia sadar bahwa berbahaya sekali untuk mengambil keputusan penting sewaktu orang dalam keadaan letih. Ketika waktu sangat mendesak, seperti dalam masa krisis, biasanya lebih baik menggunakan keputusan sepihak. Jika diperlukan masukan dari orang lain, gunakan pengambilan keputusan partisipatif dengan batas waktu ketat, semisal rapat satu atau dua jam.
42. Ketika anggota kelompok menghasilkan sesuatu yang istimewa, seperti mendapat sertifikat profesional, sebarkan berita ini kepada karyawan lain, agar karyawan lain bisa termotivasi dan bisa berbuat sesuatu yang lebih baik.
43. Publikasikanlah keunggulan Anda. Dalam hal ini, jika Anda memiliki inovasi yang sukses, beritakan fakta itu kepada khalayak ramai. Keuntungan yang akan Anda dapatkan dengan melakukan hal ini adalah: (a) akan memberi sinyal positif kepada dunia luar tentang organisasi yang Anda pimpin. (b) akan memotivasi segenap karyawan Anda untuk mengajukan beragam

ide dan kreatifitas yang menunjang proses inovasi dalam organisasi yang Anda pimpin.

44. Berikan penghargaan kepada pegawai jika ia memang patut menerimanya. Beri pujian yang pantas bagi karyawan yang idenya Anda pakai, karena ini bisa menaikkan martabat mereka. Keluhan utama karyawan biasanya adalah pemimpin menggunakan ide mereka tanpa memberi penghargaan yang selayaknya.
45. Berkaitan dengan penggajian. Berilah gaji yang memadai kepada para pegawai agar mereka dapat membiayai diri semestinya. Gaji juga harus adil dan pantas. Gaji itu harus sebanding dengan gaji untuk pekerjaan yang sama di dalam organisasi yang serupa. Gaji juga perlu dikaitkan dengan biaya hidup dan pertimbangan lain semacamnya. Pemberian gaji harus dilakukan secara profesional.
46. Untuk memberikan penilaian kinerja kepada para staf, usahakan jangan mengandalkan pada gosip. Penilaian kinerja Anda harus didasarkan pada hasil yang dilihatlangsung oleh Anda.
47. Berupayalah meluangkan banyak waktu untuk mendengarkan problem kerja dari anggota kelompok. Menunjukkan dengan kata-kata bahwa Anda prihatin dengan kesulitan dan kekecewaan anggota kelompok. Menggunakan kekuasaan Anda untuk membantu anggota kelompok memecahkan persoalan yang mengganggu.
48. Jika ada masalah, maka selesaikanlah dengan cara yang baik. Misalnya, jika harus memarahi salah seorang kepala bagian, maka jangan sekali-kali memarahi di depan bawahannya. Bagi seorang staf,

atasan langsungnya merupakan wakil manajemen. Jika staf melihat atasannya dimarahi di depannya, ia secara naluriah akan kehilangan rasa hormat kepadanya dan kepada organisasinya.

49. Berikan perhatian kepada perkembangan anggota kelompok. Anggota kelompok harus didorong untuk menentukan tujuan karier yang bisa mengembangkan potensinya. Pemimpin harus mengetahui seberapa jauh sikap mendesak dapat diterapkan dan seberapa jauh bawahan perlu diawasi dan diamati. Penekanan belum tentu buruk, tetapi penekanan yang berlebihan pasti tidak baik.
50. Pada saat seseorang anggota kelompok adalah orang baru dalam menangani tugas, merasa tidak yakin, kurang percaya diri, dan tidak termotivasi secara kuat, berarti dia memerlukan supervisi kita. Fokuskan pada tugas agar orang itu melaksanakannya, tetapi jangan lupa memberi dorongan dan semangat kepadanya lebih agar termotivasi.
51. Dengan sikap positif, ciptakanlah lingkungan kerja yang lebih hidup dan gembira. Jika Anda ingin staf Anda kreatif, maka Anda harus membuatnya agar menyenangkan tempat mereka bekerja. Hal ini penting karena kreativitas berhubungan erat dengan hal-hal yang menyenangkan, seperti humor, permainan, dan lain-lain.
52. Kembangkan rencana untuk membuat perubahan dalam organisasi. Hal tersebut bisa dilakukan dengan menjawab beberapa pertanyaan, di antaranya: Siapa yang terkena dampak perubahan? Siapa yang harus terlibat dalam perubahan? Kapan perubahan dilakukan? Dimana dilakukan perubahan? Berapa lama

pelaksanaan perubahan selesai? Bagaimana cara untuk melakukan perubahan?

53. Lakukan supervisi secara rutin pada staf Anda. Tujuannya untuk menggerakkan roda organisasi agar bisa berjalan sesuai tujuan yang telah direncanakan.

BAGIAN 12

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan untuk memandu kajian ini, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pemimpin adalah orang mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan dengan kriteria memiliki pengikut, memiliki kekuasaan, dan memiliki kemampuan. Justeru itu, kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya kepemimpinan dapat dilihat dari enam aspek, yaitu: sifatnya, perilaku atau sikapnya, kemampuan mengelola situasi, jalan-tujuan, kelebihanannya, dan kharismatik yang tampak. Sementara dari aspek kemunculannya, pemimpin itu lahir muncul berdasarkan keturunannya, kondisi sosial hidupnya, dan kondisi lingkungannya.
2. Tipe kepemimpinan ada tujuh yaitu: tipe otokratik, kendali bebas, paternalistik, kharismatik, militeristik, pseudo-demokratik, dan demokratik. Sementara itu, model kepemimpinan ada delapan, yaitu: model watak kepemimpinan, kepemimpinan transaksional, kepe-

mimpinan situasional, kepemimpinan yang efektif, kepemimpinan visioner, *congency model*, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan spiritual.

3. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan pemimpin dalam kepemimpinannya adalah keharmonisan yang terbina dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial.
4. Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan budaya organisai. Melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Artinya, semakin bagus kepemimpinan, maka semakin bagus buday organisasi sebuah kelompok/institusi.
5. Kepemimpinan dalam perspektif Islam adalah seseorang yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, yang **didasari atas nilai-nilai Islam**.
6. Untuk menjadi pemimpin yang memiliki kepemimpinan efektif, maka ada beberap hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: *pertama*, memiliki kecerdasan (intelektual, emosional, dan spiritual); *kedua*, memiliki kemampuan berkomunikasi, manajemen konflik, memotivasi, dan mengambil keputusan; *ketiga*, bekerja secara taktis dan praktis.

GLOSARIUM

- Amanah : dapat dipercaya
- Budaya organisasi : budaya yang dibangun pada institusi yang memiliki karakter tertentu.
- Contingency Model* : model kepemimpinan yang memfokuskan perhatian pada aspek-aspek yang berkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.
- Fathanah* : cerdas
- Integritas : apa saja yang dikatakan oleh seorang pemimpin, pasti selalu dilaksanakan.
- Kecerdasan Intelektual : kecerdasan yang berkaitan dengan pemikiran rasional, logis, dan matematis.
- Kecerdasan Emosional : kecerdasan mengelola perasaan, yakni kemampuan untuk mempersepsi situasi, bertindak sesuai dengan persepsi tersebut, kemampuan untuk berempati, dan lain-lain.
- Kecerdasan spiritual : Kemampuan membangun hubungan vertikal inilah yang sering dikenal dengan istilah kecerdasan spiritual.
- Kemampuan : segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis dan sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.
- Kepemimpinan : kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

- Kepemimpinan (Islam) : kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, yang didasari atas nilai-nilai Islam.
- Kepemimpinan *Laissez Faire* : Tipe kepemimpinan yang ditunjuki oleh sikap yang pasif dan seringkali menghindari diri dari tanggung jawab.
- Kepemimpinan Militeristik : Kepemimpinan yang lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- Kepemimpinan Otokratik : kepemimpinan yang menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadi pemimpin itu sendiri, sehingga ia tidak perlu berdiskusi dengan orang lain dan tidak boleh ada yang ikut campur.
- Kepemimpinan transaksional : Kepemimpinan yang menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.
- Kepemimpinan Transformasional : Kepemimpinan yang memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran untuk mengembangkan organisasi.
- Komunikasi : suatu proses penyampaian pesan (ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antaranya.
- Konflik (organisasi) : suatu benturan, atau ketidak-setujuan, suatu konfrontasi, pertengkaran, antara

- dorongan-dorongan yang berlawanan yang dapat terjadi secara perorangan maupun kelompok di dalam organisasi
- Motivasi : suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- Pemimpin : seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.
- Pengambilan Keputusan : proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif.
- Produktivitas : hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil.
- Shiddiq : jujur atau berkata benar
- Tablig : menyampaikan

INDEKS

B

Budaya, 3, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 69, 137, 144, 145

C

Contingency, 45, 145

D

Demokratik, 27, 31, 32, 143

E

Efektif, 3, 11, 12, 13, 18, 20, 39, 40, 42, 46, 55, 62, 64, 68, 70, 71, 90, 93, 100, 105, 106, 112, 113, 114, 118, 119, 125, 129, 139, 143, 144, 152

Ekologis, 24

emosi, 41, 90, 92, 93, 94, 95, 135

emosional, 82, 90, 93, 96, 98, 99, 135, 144

Emosional, 93, 145, 149, 150, 153

F

Fungsi, 11, 12, 13, 58, 126

G

Genetis, 23

I

Intelektual, 82, 90, 91, 92, 93, 94, 98, 99, 144

Islam, 3, 6, 8, 57, 63, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 116, 144, 146, 154

K

Kecerdasan, 37, 80, 81, 82, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 144, 145

Kekuasaan, 7, 49, 50, 51

Kemampuan, 8, 34, 49, 96, 99, 100, 104, 105, 124, 127, 145

Kepemimpinan, 1, 2, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 32, 37, 38, 41, 42, 45, 47, 49, 52, 55, 59, 61, 68, 73, 76, 95, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156

Keterampilan, 14, 15, 16, 111

Kharismatik, 21, 27, 30, 31, 131, 143

Komunikasi, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 109, 111, 146

Konflik, 106, 107, 108, 110, 114, 146

L

Laissez Faire, 29, 146

M

Militeristik, 27, 31, 143

Model, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 47, 145, 150

Motivasi, 115, 116, 117, 118, 131, 147, 150

O

Organisasi, 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 19, 20, 28, 29, 31, 33, 34, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 75, 76, 78, 90, 93, 95, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 144, 145, 146, 147, 152

Otokratik, 27, 146

P

Paternalistik, 27, 29, 143

Pemimpin, 1, 2, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 29, 30, 31, 32, 35, 39, 40, 43, 44, 46, 50, 51, 53, 55, 60, 62, 63, 66, 68, 75, 78, 79, 92, 95, 100, 104, 106, 110, 117, 122, 124, 125, 129, 130, 131, 133, 138, 139, 141, 143, 147

Pengambilan keputusan, 14, 20, 28, 33, 100, 104, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 136, 139

Perilaku, 18, 34, 62, 108, 152, 153

Profesionalisme, 61, 74

Pseudo-demokratik, 31

S

Situasional, 19, 38

Sosial, 8, 10, 11, 23, 25, 37, 41, 49, 53, 59, 64, 89, 96, 106, 143, 145

Spiritual, 47, 82, 90, 96, 98, 99, 143, 144, 145

T

Teori, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Transaksional, 38, 143, 146

Transformasional, 45, 46, 143

V

Vertikal, 96

Visi, 41, 151

Visioner, 41, 42

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sanusi & M. Sobry Sutikno. 2008. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospect.
- Association for Instruction and Curriculum Development, 1980. *Leadership for improving Instruction*. Washington: A. S. C. D. Departement of NEA.
- Atmosudirdjo, S. Prayudi. 1982. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M.. 1960. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper and Brothers.
- Burns, J.M.. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burt Nanus. 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Chapman, Elwood N. 1993. *Menjadi Penyelia Profesional dalam lima Puluh Menit*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Cooper, Robert K., Ayman Sawaf. 1998. *Executive EQ; Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Covey, Stephen R. 1990. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Crawford Megan, dkk. 2005. *Leadership and Teams In Educational Management*. Jakarta: Grasido.
- Dadi Permadi dan Daeng Aripin. 2007. *Leadership Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Daniel Goleman. 1997. *Emotional Intellegence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danin, Sudarwan. 2004. *Makalah Kecerdasan Emosional*. Jakarta: UNJ.
- De Porter Bobbi & Mike Hernacki. 2003. *Quantum Learning*. Bandung: Kaifa.
- Depdiknas.2009. *Dimensi Kompetensi Kepribadian & Kompetensi Sosial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*, Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan
- Desler, Gary. 1978. *Personnel Management*. Reston Virginia: Reston Publishing Company Inc.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdikbud. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Dubrin, Andrew J. 2009. *Leadership (Edisi Kedua)*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Eales, Rupert. 2004. *The Effective Leader*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ekvall, G. dan Arvonen, J. 1991. *Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1
- Elsbree, Willard S. And Harold J. Mc Nally. 1959. *Elementary School Administration and Supervision*. New York.
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1982. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Ginanjar, Ary. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spritual*. Jakarta: Arga Wijaya.

- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1995. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Hadari Nawawi & Martini Hadari, M. 2006. *Kepemimpinan yang Eektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hadari, Nawawi. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjra Mada University.
- Hardjapamengkas, E. Riyana. 2000. *Esensi Kepemimpinan Mewujudkan Visi Menjadi Aksi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Hartanto, Frans M. 1991. *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia*. Jakarta: makalah Seminar Departemen Tenaga Kerja.
- Heifetz, Ronald. 2005. *Lima Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Hendricks, Gay dan Ludeman, Kate. 2003. *The Corporate Mystic*. Bandung: Kaifa.
- Hill's, Napoleon. 1995. *17 Prinsip Menggapai Prestasi Gemilang*. Bandung: Multi Media.
- John P. Kotter. & James L. Heskett, 1998. *Corporate Culture and Performance*. (terjemahan Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo.
- Kouzes M James et, al. 1987. *"The Leadership Challenge"* San Francisco, California: Jossey Bass Inc.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Lawrence E. Shapiro. 1997. *Mengajarkan Emotional Intellegence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Lipham, James M, and James A Hock, Jr. 1974. *The Principalship Founddation and Function*. New York: Harpers and Raw Publishers.
- Locke, Edwin. A. 1997. *Eseni Kepemimpinan* (Terjemahan: Aris Ananda). Jakarta: Mitra Utama.
- Louis A. Allen. 1966. *The Profession of Management*, terjemahan J.M.A. Tuhuteru. Jakarta: PT. Pembangunan.
- Morgan W. McGill & John W. Slocum Jr. 1993. *Unlearning the Organization. Organization Dynamic*. New York: American Management Association.
- Nawawi. Hadari dan M. Martini Hadari. 2000. *Kepemimpinan yang efektif*. Jogjakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, Vaithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: Prennhalindo.
- Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf. 1998. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta.
- Rupert Eales-Write. 2004. *The Effective Leader*. Jakarta: PT. Elex Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sanusi, Achmad. 1998. *Pendidikan Alternatif*. Bandung: Kerjasama Program Pascasarjana IKIP Bandung dan PT Grafindo Media Pratama.
- Schem, Edgar H. 1992. *Organization Culture And Leadership*. San Francisco: Jossy Bass.
- Senge, Peter. M. 1990. *The Fifth Dicipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Double D.

- Siagian, Sondang P. 1986. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sims, Henry P & Peter Lorenzi. 1992. *"The New Leadership Paradigma"* Sage Publication, Inc.
- Sloane, P. 2012. *The Innovative Leader*. (Terjemahan Suratina Dhian Hapsari). Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Sobry Sutikno, M. 2007. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Prospect
- Sobry Sutikno, M. 2008. *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Prospect.
- Stehen R. Covey. 1996. *Principle Centered Leadership*, Alih Bahasa: Drs. Julius Sanjaya. Penerbit: Binarupa Aksara.
- Stogdill, R.M. 1974. *Hand book of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Mc. Millan Publ. Co. Inc.
- Sudarwan Danim. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sunan Sudrajat. 2008. *Sifat, Teladan Rasulullah Saw*. [Www.Hsunan.Web.Id](http://www.Hsunan.Web.Id)
- Sunindhia, Y.W, dan widiyanti, N. 1988. *Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Binma Aksara.
- Sutarto. 1986. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Tahalele, J. F. Dan Soekarto Indrafachrudi. 1975. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Sub Proyek P3T IKIP Malang.
- Tead, Ordway. 1935. *Art of Leadership*. New York: Mc. Graw Hill Book Company Inc..
- Team FISIP, Univ. Terbuka. 2005. *Materi Pokok Kepemimpinan*. Edisi Kesatu. Jakarta: UT.

- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza. 1999. *Kepemimpinan Transformasional, Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September.
- Tobroni. 2010. *SPIRITUAL LEADERSHIP The Problem Solver Krisis Leadership Dalam Pendidikan Islam*. <http://tobroni.staff.umm.ac.id>
- Triantoro Safaria. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Vroom, V.H. and Philip Yetton. 1973. *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press,
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiles, Kimball. 1980. *Supervision for Better Schools*. New York: Prentice Hall Inc.
- Wiryo, Benardine, K & Supardo, S. 2002. *Kepemimpinan (Dasar-Dasar dan Pengembangannya)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Yulk, G. 1981. *Leadership In Organization*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

BIODATA PENULIS

Dr. M. Sobry Sutikno, yang memiliki nama asli M. Sobry. lahir di Jereweh Sumbawa, 9 Oktober 1977. Anak dari H.M. Sutikno dan Hj. Aminah. Ia memiliki seorang istri bernama Nurlaeli SE., dan baru dikaruniai dua orang anak yaitu Pasya Albigus Perdana MS dan Sabrina El Filia MS. Lulus S.1 di STAIN Mataram (Tahun 2000) (sekarang berubah menjadi UIN Mataram), meraih gelar S.2 Magister Pendidikan di Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS) (Tahun 2002), Lulus S3 di UNINUS Bandung pada Program Studi Ilmu Pendidikan (Tahun 2009). Sejak tahun 2002 sampai 2006 bekerja di PT. Nadia Tamaraya Group Jakarta pada bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tahun 2006-2011, bekerja sebagai dosen tetap di UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Dosen Program Pascasarjana UNINUS Bandung (2009-2011), Tutor di Universitas Terbuka Bandung sejak 2007-2011. Direktur Eksekutif YNTP *for Research and Development* (sampai sekarang). Terhitung sejak April 2011 mutasi/pindah tugas sebagai Dosen tetap pada Fakultas Tarbiyah IAIN Mataram (saat ini berubah menjadi UIN Mataram), dan ikut memberi kuliah pada Program Pascasarjana di institusi tersebut. Beberapa buku hasil karya penulis antara lain: *Miskin Bukan Penghalang untuk Sukses*; *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*; *16 Rahasis Sukses*; *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami*; *Menggagas Pembelajaran Efektif dan Bermakna*; *Belajar dan Pembelajaran (Upaya Kreatif dalam Mewujudkan Pembelajaran yang Berhasil)*; *Menuju Pendidikan Bermutu*; *Pendidikan Sekarang dan Masa Depan*;

Pembelajaran Efektif, Apa dan Bagaimana Mengupayakannya?; Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengelolaan Pendidikan, Tinjauan Umum dan Konsep Islami; Landasan Pendidikan (Bekal Praktis bagi Para Pendidik dan Calon Pendidik); Media Pembelajaran; Ingin Sukses? Anda harus Gila, (Rahasia Sukses dari Orang-orang Super Sukses); dan lain-lain.

Pemimpin dan kepemimpinan adalah fitrah kemanusiaan. Sejak manusia ada, pada saat itu pula pemimpin dan kepemimpinan telah ada. Oleh sebab itu, tema pemimpin dan kepemimpinan merupakan topik yang selalu menarik untuk diperbincangkan dan tak akan pernah habis dibahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Pemimpin memiliki peran strategis dalam sebuah organisasi karena kesuksesan organisasi ditentukan moralitas dan kompetensi pemimpinnya. Demikian juga pemimpin di mana pun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Masyarakat modern sekarang ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, yang mampu menuntun organisasi sesuai dengan konsep-konsep manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas.

Buku ini mengurai sekitar konsep dan praktek kepemimpinan dalam organisasi. Hadirnya buku ini dihajatkan untuk menjadi salah satu sumber inspirasi buat para pembaca di dalam memahami berbagai hal yang berkaitan dengan pemimpin dan kepemimpinan. Berbagai paparan dalam buku ini merupakan pintu strategis yang dapat diaplikasikan untuk menjadi pemimpin yang diidolakan. Selamat Membaca!!!

HOLISTICA

Penerbit: Holistica Lombok
e-mail: redaksiholistica@yahoo.co.id

