



Buku Ajar

KEPEMIMPINAN

Moh. Syafi'i, M.Pd. | Dr. Susetya Herawati, ST., M.Si.

DBA (cand) Ahmad Arwani R. ST., MM. | Satrio Ariodutho, SE., MM.

A.G Purwanto Edi, Drs., MM., CMT. | Dr. Achmad Fathor Rosyid, M.Si

Eka Ari Endrawati, SH., MH. | Karolus Wulla Rato S.KM., MM.

Yudi Agusman, S.Sos., M.AP. | Anang Sugeng Cahyono, SAP., M.Si.

Moh. Syafi'i, M.Pd. | Dr. Susetya Herawati, ST., M.Si.
DBA (cand) Ahmad Arwani R, ST., MM. | Satrio Ariodutho, SE., MM.
A.G Purwanto Edi, Drs., MM., CMT. | Dr. Achmad Fathor Rosyid, M.Si
Eka Ari Endrawati, SH., MH. | Karolus Wulla Rato S.KM., MM.
Yudi Agusman, S.Sos., M.AP. | Anang Sugeng Cahyono, SAP., M.Si.



Buku Ajar

KEPEMIMPINAN

Penerbit
litrus.

BUKU AJAR
KEPEMIMPINAN

Ditulis oleh:

Moh. Syaifi, M.Pd.

Dr. Susetya Herawati, ST., M.M.Si.

DBA (cand) Ahmad Arwani R, ST, MM.

Satrio Ariodutho, SE., MM.

A.G Purwanto Edi, Drs., MM., CMT.

Dr. Achmad Fathor Rosyid, M. Si.

Eka Ari Endrawati, SH.,MH.

Karolus Wulla Rato S.KM., MM.

Yudi Agusman,S.Sos.,M.AP.

Anang Sugeng Cahyono, SAP, M.Si.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, April 2023

Perancang sampul: AnNuha Zarkasyi

Penata letak: Syafira Isna

ISBN : 978-623-8246-10-6

xiv + 130 hlm. ; 15,5x23 cm.

©April 2023

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat limpahan dan karunianya penulis dapat menyusun buku yang berjudul “Kepemimpinan”.

Buku ajar ini disusun oleh penulis dalam rangka untuk memenuhi pemahaman mengenai seorang pemimpin dalam menjalankan serta mengarahkan suatu hal dan mempengaruhi perilaku tertentu yang dikehendaki oleh sebuah proses pencapaian tujuan organisasi serta menambah wawasan terkhususnya bagi masyarakat, pengajar, para pengusaha, manajer pada perusahaan terkhususnya bagi para mahasiswa yang sedang mempelajari ilmu kepemimpinan.

Adapun buku ajar ini diharapkan kedepannya dapat menjadi penambah informasi dan wawasan, meskipun masih banyak terdapat kekurangan. Kami menyadari akan keterbatasan tersebut, maka dari itu diharapkan kritik dan saran agar buku ini dapat berkembang lebih baik kedepannya.

Medan, 04 April 2023

Tim Penulis

ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan akhir yang diharapkan	Indikator
1	Mampu memahami dan membedakan konsep dasar definisi pemimpin dan kepemimpinan serta peran penting pemimpin dalam suatu organisasi	Definisi Kepemimpinan Peranan Pemimpin Dalam Organisasi Pengertian Pemimpin Fungsi Pemimpin Peran Penting Pemimpin
2	Mampu memahami latar belakang sejarah kepemimpinan, sebab-sebab munculnya pemimpin dan membedakan pemimpin formal dan informal.	Latar Belakang Sejarah Kepemimpinan Sebab Musabab Munculnya Pemimpin Pemimpin Formal dan Informal

3	Mampu memahami syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin.	Pengertian Pemimpin Fungsi Pemimpin Pengertian Kepemimpinan Syarat-Syarat Kepemimpinan
4	Mampu memahami fungsi dan peranan dari kepemimpinan serta mampu mengidentifikasi aspek-aspek penting dari kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.	Fungsi Kepemimpinan Peranan Kepemimpinan Aspek Utama Kepemimpinan
5	Mampu membedakan tipe-tipe dan gaya kepemimpinan sehingga dapat dikenali tipe dan gaya kepemimpinan mana yang efektif untuk digunakan pada situasi tertentu.	Tipe Kepemimpinan Otokratik Tipe Kepemimpinan Paternalistik Tipe Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> Tipe Kepemimpinan Demokratik Tipe Kepemimpinan Kharismatik Tipe Kepemimpinan Situasional Tipe Kepemimpinan Visioner/ Transformasional Tipe Kepemimpinan Organik

6	Mampu memahami teori-teori terkait dengan kepemimpinan sehingga mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif.	<i>Great Man Theory</i> Teori Sifat Teori Perilaku Kepemimpinan Situasional
7	Mampu memahami pendekatan-pendekatan yang ada pada model kepemimpinan sehingga dapat menjadi seorang pemimpin yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan model kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu.	Pendekatan Kepemimpinan Model Kepemimpinan
8	Mampu memahami definisi, karakteristik dan bagaimana langkah-langkah untuk menjadi seorang pemimpin yang visioner serta mampu memahami peran penting dari kepemimpinan visioner.	Pengertian Kepemimpinan Visioner Karakteristik Kepemimpinan Visioner Langkah-Langkah Menjadi Pemimpin Visioner Peran Penting Kepemimpinan Visioner

9	<p>Mampu memahami dinamika dan fungsi dalam kepemimpinan, mampu memahami hubungan manusiawi dalam kepemimpinan serta memahami proses pengambilan keputusan sebagai seorang pemimpin sehingga dapat menghasilkan kepemimpinan yang optimal, agar pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif, efisien dan produktif.</p>	<p>Pendahuluan Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan Hubungan Manusiawi dalam Kepemimpinan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan</p>
10	<p>Mampu memahami konsep pengembangan kepemimpinan yang relevan dengan perkembangan situasi dan kondisi baik secara eksternal dan internal guna mengefektifkan sebuah organisasi.</p>	<p>Pengertian Pengembangan Kepemimpinan Model Pengembangan Kepemimpinan Proses Pengambilan Keputusan</p>

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
ANALISIS INSTRUKSIONAL.....	v
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR GAMBAR.....	

BAB 1

PENGERTIAN PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN.....	1
Definisi Kepemimpinan.....	1
Peranan Pemimpin Dalam Organisasi.....	4
Pengertian Pemimpin.....	7
Fungsi Pemimpin.....	8
Peran Penting Pemimpin.....	12

BAB 2

LATAR BELAKANG MUNCULNYA/LAHIRNYA KEPEMIMPINAN.....	17
Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan.....	17

Sebab-Musabab Munculnya Pemimpin.....	18
Pemimpin Formal dan Informal.....	19

BAB III

PERSYARATAN YANG HARUS DIPENUHI

SEORANG PEMIMPIN.....	23
Pengertian Pemimpin	24
Fungsi Pemimpin	24
Pengertian Kepemimpinan.....	30
Syarat-Syarat Kepemimpinan.....	33

BAB 4

FUNGSI, PERANAN DAN ASPEK UTAMA

KEPEMIMPINAN.....	37
Fungsi Kepemimpinan	37
Peran Kepemimpinan.....	43
Aspek Utama Kepemimpinan.....	46

BAB 5

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN.....

Pemimpin Tipe Otoriter	50
Pemimpin Tipe Paternalistik	51
Pemimpin Tipe Laissez Faire.....	53
Pemimpin Tipe Demokratik.....	54
Pemimpin Tipe Kharismatik	55
Kepemimpinan Situasional	57
Kepemimpinan Visioner/Transformasional	57
Kepemimpinan Organik	59

BAB 6

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN	61
Teori Kepemimpinan.....	62
Great Man Theory	62
Teori Sifat	63
Teori Perilaku	66
Teori Kepemimpinan Situasional	68
Model Kepemimpinan.....	69

BAB 7

PENDEKATAN TERHADAP MODEL KEPEMIMPINAN ...	75
Pendekatan Kepemimpinan	76
Model Kepemimpinan.....	80

BAB 8

KEPEMIMPINAN VISIONER.....	85
Kepemimpinan Visioner	86
Karakteristik Kepemimpinan Visioner	86
Langkah – Langkah Kepemimpinan Visioner	87
Peran Penting Kepemimpinan Visioner	89

BAB 9

DINAMIKA KEPEMIMPINAN.....	93
Pendahuluan	93
Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan.....	95
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kepemimpinan.....	96
Perubahan Organisasi	100

BAB 10

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN	103
Pengertian Pengembangan Kepemimpinan.....	104
Pengembangan Kepemimpinan.....	105
Model Pengembangan Kepemimpinan	117
DAFTAR PUSTAKA	119
GLOSARIUM.....	121
INDEKS.....	125
PROFIL PENULIS.....	127

DAFTAR TABEL

Tabel 9.1.	Kekuatan yang Mendukung dan yang Menghambat Proses Perubahan.....	101
-------------------	---	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 6.1.	Pemahaman Teori Sifat.....	66
Gambar 6.2.	Keterampilan yang Harus Dimiliki dalam Kepemimpinan.....	70
Gambar 10.1.	Framework Kepemimpinan Kolaboratif.....	107
Gambar 10.2.	DNA of Digital Masters	109

BAB 1

PENGERTIAN PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan membedakan konsep dasar definisi pemimpin dan kepemimpinan serta peran penting pemimpin dalam suatu organisasi

Materi Pembelajaran:

1. Definisi Kepemimpinan
2. Peranan Pemimpin Dalam Organisasi
3. Pengertian Pemimpin
4. Fungsi Pemimpin
5. Peran Penting Pemimpin

Definisi Kepemimpinan

Berbagai definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya yaitu menurut Wijono (1997), bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memberikan pengaruh kepada orang lain agar berkenan mengikuti atau melaksanakan suatu aktivitas sesuai dengan kehendak dari individu tersebut. Adapun pendapat tersebut kemudian mengisyaratkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan agar dapat memahami definisi dari kepemimpinan, yaitu:

1. Memiliki kemampuan; ini menjadi salah satu modal utama yang harus ada dalam diri seseorang untuk dapat menjadi seorang pemimpin. Memiliki kemampuan sebagai modal utama untuk menjadi pemimpin. Dalam kalangan para ahli yang berfokus pada teori tentang kepemimpinan terdapat beberapa perdebatan mengenai kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar dapat menjadi seorang pemimpin. Terjadi beberapa perdebatan seputar jawaban yang tepat atas sebuah pertanyaan yang menanyakan apakah kemampuan yang dimiliki oleh individu tersebut memang telah ditakdirkan sebelumnya atau sebagai hasil tempaan yang memang diupayakan.

Pada sebuah sisi, mereka beranggapan bahwa 'pemimpin' itu dilahirkan dan bukan sebagai hasil tempaan (*leaders are born, not made*), yang mengartikan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memimpin akan tumbuh dengan sendirinya. Adapun pandangan tersebut bisa dibilang mempunyai sifat 'deterministik' atau seolah-olah percaya akan 'takdir' yang kemudian dapat diartikan bahwa tidak perlu dipermasalahkan bagaimana latar belakang pendidikan, sosial, serta persiapan yang dilakukan individu untuk dapat menempati posisi sebagai pemimpin, dikarenakan akan muncul suatu situasi yang menyebabkan seseorang tertentu akan muncul sebagai sosok pemimpin. Pada awalnya, pandangan ini diyakini oleh para ahli yang mempunyai kedekatan dengan dinasti yang sedang berkuasa dan ingin mempertahankan kekuasaan yang dimilikinya. Pada sisi lain, mereka beranggapan bahwa agar dapat menjadi seorang pemimpin yang baik maka, individu harus dipersiapkan terlebih dahulu dan ditempa dengan sengaja (*leaders are made, not born*). Dari sisi ilmiah, dapat dikatakan bahwa kedua pandangan ekstrim diatas, belum tentu mengandung suatu kebenaran yang hakiki.

Beberapa kemampuan tertentu memang telah ada dan dibawa sejak manusia dilahirkan dan menjadi modal dasar seseorang, namun tetap saja modal itu harus dikembangkan dan ditempa dengan baik. Seperti halnya yang sudah diakui oleh banyak pihak bahwa yang menjadi salah satu cara paling efektif dalam mengembangkan modal tersebut adalah dengan adanya pendidikan serta pelatihan. Contohnya dengan mengikuti suatu *Executive Development Programme* yang diadakan oleh pihak universitas ataupun lembaga pendidikan tinggi lainnya semisal sekolah tinggi maupun yang diadakan oleh para konsultan ahli di bidangnya.

2. Memahami perbedaan antara seorang manajer dan pemimpin. Pada aktivitas organisasi, manajer dan pemimpin adalah dua posisi yang tidak sama. Dapat dikatakan bahwa belum tentu setiap pemimpin akan menempati posisi manajerial (semisal saat terdapat pemimpin informal) dan juga dapat dikatakan bahwa tidak semua manajer merupakan sosok pemimpin. Namun, dari sekian banyak yang menjadi faktor pembeda antara manajer dengan seorang pemimpin, yang paling membedakan yaitu motivasi yang dimiliki, daftar riwayat hidup, cara berpikir, serta caranya dalam bertindak. Adapun menurut Gordon (1997:176) mengemukakan bahwa: Biasanya para manajer akan lebih menunjukkan sikap impersonal, atau malah pasif terhadap tujuan yang ingin dicapai, sementara seorang pemimpin akan lebih menunjukkan sikap personal dan secara aktif bergerak mencapai tujuan. Biasanya para manajer akan lebih menganggap pekerjaan sebagai suatu proses yang memungkinkan adanya gabungan antara manusia dan juga ide yang dimiliki agar dapat berinteraksi dalam rangka menentukan suatu strategi dan proses mengambil suatu keputusan, dan sebaliknya, biasanya para pemimpin akan bergerak dari kondisi yang lebih siap dalam mengambil risiko yang lebih tinggi dan malah mereka lebih memilih untuk “menantang risiko dan bahaya, khususnya pada saat mereka beranggapan bahwa kesempatan dan balasan yang nantinya bisa mereka dapatkan nilainya lumayan tinggi; Umumnya para manajer akan lebih suka melakukan pekerjaan dengan individu lain dan cenderung menghindari aktivitas “menyendiri” dikarenakan keadaan yang demikian dianggap dapat memunculkan suatu perasaan resah, sementara para pemimpin akan lebih menyukai aktivitas yang “bermain” dengan gagasan, adapun bentuk interaksi dengan individu lain yang lebih disukainya adalah yang cenderung bersifat intuitif dan dibarengi dengan sikap tegas.

Kemudian, menurut pendapat Lock (1999:231), terdapat beberapa contoh perbedaan antara manajer dan pemimpin, yakni: Para manajer ditugaskan untuk mengatasi berbagai kompleksitas dalam aktivitas organisasi, hal ini dilaksanakan dengan cara menyelenggarakan suatu keteraturan dan dengan adanya konsistensi yang dapat dicapai lewat adanya suatu perencanaan secara formal. Sementara itu, para pemimpin ditugaskan untuk mengatasi berbagai perubahan yang dilaksanakan yaitu dengan cara menyelaraskan visi mengenai masa depan yang dikehendaki oleh organisasi, yang selanjutnya dilakukan

suatu sosialisasi yang sedemikian rupa agar nantinya visi tersebut bukan hanya sekedar dimiliki oleh pemimpin saja, namun juga menjadi milik setiap individu yang ada pada organisasi tersebut. Beberapa hal tersebut dapat terwujud sebagai hasil dari pelaksanaan sosialisasi yang bisa berdampak pada internalisasi organisasi yang apabila tiba saatnya akan memicu suatu aktualisasi.

3. Berawal dari egosentrisme menjadi organisasi-sentrisme. Pada saat seorang bawahan baru saja memasuki sebuah organisasi tertentu, seorang tersebut pasti akan turut membawa cita-citanya, berbagai harapan, serta keinginan dan keperluan yang mempunyai sifat unik. Awalnya, berbagai hal itu tentu saja akan mempengaruhi segera sikap, tindakan, dan perilaku dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan, dalam tahap awal seseorang bergabung dengan organisasi, egosentrisme-nya yang akan lebih dominan. Namun, hal tersebut jangan sampai dibiarkan berlangsung terus menerus. Hal inilah yang akan menjadi suatu tantangan untuk seorang pemimpin yakni bagaimana dirinya mampu menciptakan perubahan pada sikap, tindakan, dan juga perilaku para bawahan tersebut agar dapat menjadi sedemikian rupa yang akan membuat egosentrisme tersebut berubah menjadi organisasi-sentrisme dalam diri para bawahan. Dengan demikian, para pemimpin diharuskan untuk memiliki kemampuan dalam menumbuhkembangkan organisasi-sentrisme dalam diri para karyawan, serta mempunyai kesediaan untuk dapat melaksanakan segala penyesuaian yang dibutuhkan demi kelangsungan organisasi. Hal ini berarti seorang pemimpin harus bisa menyelesaikan preferensi pribadinya dengan kepentingan dan permintaan organisasi yang telah terlebih dahulu dimasukkan kedalam strategi organisasi, kebijakan organisasi, serta berbagai keputusan, dan juga berbagai praktik operasional organisasi lainnya.

Peranan Pemimpin Dalam Organisasi

Menurut Wijono (1997:213) individu yang menempati posisi sebagai pemimpin maupun manajerial pada suatu organisasi akan menjalankan suatu peranan vital yang bukan sekedar dalam internal organisasi terkait, namun juga ketika berhadapan dengan berbagai pihak dari luar organisasi yang keseluruhannya dilakukan dengan tujuan untuk dapat melakukan peningkatan pada kemampuan organisasi dalam rangka

memperoleh tujuan organisasi tersebut. Adapun peran pemimpin yang dimaksud telah digolongkan dalam beberapa bentuk, yakni peran dengan sifat “interpersonal”, “informasional”, serta “dalam fungsi pengambilan keputusan”, berikut uraian singkat mengenai tiap-tiap peran yang telah disebutkan, yaitu:

1. Peranan bersifat Interpersonal.

Berbagai kemampuan yang diharuskan ada dalam diri seorang pemimpin merupakan suatu keterampilan manusia (*human skill*). Pada dasarnya, adanya keterampilan itu akan sangat dibutuhkan oleh pemimpin, ini dikarenakan pada saat melangsungkan aktivitas kepemimpinan, biasanya seorang manajer akan melakukan interaksi dengan individu lain, dan tidak hanya pada para karyawannya, namun juga pada berbagai pihak lain yang mempunyai kepentingan tertentu dan biasa disebut sebagai “*stakeholders*”, baik itu didalam maupun diluar organisasi tersebut. Hal inilah yang disebut sebagai peran “interpersonal”, yang juga ditunjukkan melalui beberapa bentuk tertentu, yaitu:

- a. Sebagai sebuah simbol keberadaan organisasi. Adapun peran ini akan dijalankan pada segala aktivitas yang bersifat legal dan perayaan. Semisal pada saat akan mengikuti segala upacara resmi organisasi, menghadiri undangan atasan, rekan seangkatan, para bawahan, dan juga *partner* kerja organisasi.
- b. Sebagai pemimpin yang mempunyai tanggung jawab dalam memberikan motivasi serta mengarahkan para bawahan dalam organisasi.
- c. Berperan sebagai pihak yang penghubung. Yakni seorang manajer diharuskan untuk mempunyai kemampuan dalam membuat jaringan secara luas dengan memberi suatu perhatian khusus terhadap pihak-pihak yang dapat melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi, serta juga setiap pihak dengan informasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Peranan bersifat Informasional.

Seperti yang kita ketahui, suatu informasi adalah aset penting dalam organisasi dikarenakan informasi berperan sebagai modal dasar pada saat hendak mengambil sebuah keputusan tertentu, supaya segala aktivitas organisasi dapat berjalan secara efektif dan juga efisien. Berikut beberapa peranan informasional dalam organisasi, yaitu:

- a. Para manajer akan berperan sebagai pihak yang memantau jalannya arus informasi yang ada, baik itu informasi yang masuk ke dalam organisasi maupun informasi yang keluar dari organisasi, berkenaan dengan itu maka seorang manajer diharuskan mempunyai kemampuan dalam menentukan berbagai langkah yang dilakukan dalam memfilter informasi supaya nantinya informasi yang keluar-masuk organisasi merupakan informasi yang benar-benar berguna bagi organisasi, serta informasi yang akan keluar dari organisasi juga bukan merupakan informasi bersifat rahasia yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi.
- b. Berperan dalam membagikan atau sebagai distributor informasi. Segala informasi yang masuk kedalam organisasi mungkin akan bermanfaat bagi fungsi manajerial organisasi, namun tidak pula menutup kemungkinan agar bisa diteruskan kepada berbagai pihak lain yang ada dalam organisasi terkait. Peranan ini memerlukan adanya suatu pemahaman mendalam mengenai arti dari informasi yang diterima organisasi dan juga suatu pengetahuan mengenai segala fungsi manajerial yang wajib dilaksanakan.
- c. Berperan sebagai juru-bicara dari organisasi. Adapun peranan ini membutuhkan adanya kemampuan dalam meneruskan informasi dengan tepat kepada setiap pihak yang berasal dari luar organisasi, khususnya apabila berkaitan dengan informasi terkait rencana, kebijakan, tindakan, dan juga hasil yang sudah diperoleh oleh organisasi tersebut. Selain itu, peran ini turut memerlukan adanya pengetahuan mendalam mengenai berbagai aspek industri yang akan dijalankan. Ini dapat dijalankan dengan melalui banyak langkah, semisal melalui adanya rapat umum tahunan pemegang saham, maupun yang lebih terbatas seperti rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, melakukan negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan *supplier*, dan juga pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peranan itu akan sangat penting pada proses membentuk dan memelihara citra yang baik dari organisasi yang kita pimpin. Kemudian para karyawan juga turut mengetahui mengenai pandangan berbagai pihak dari luar organisasi, serta apabila mereka mengetahui bahwa citra yang dimiliki adalah positif, maka hal ini akan menjadi suatu dorongan yang kuat bagi para karyawan agar dapat berkontribusi dengan lebih besar guna mencapai kesuksesan organisasi terkait,

contohnya dengan melakukan peningkatan pada produktivitas kerja mereka.

Pengertian Pemimpin

Untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai apa itu pemimpin, kita diperlukan untuk mengetahui terlebih dahulu beberapa pengertian dari pemimpin, yaitu berikut:

1. Menurut **Hersey dan Blanchard**, “Pemimpin merupakan seseorang yang bisa memberikan pengaruh bagi orang lain ataupun kelompok agar dapat melaksanakan unjuk kerja secara maksimal sebagaimana yang sudah ditentukan sesuai dengan tujuan dari organisasi”. Apabila dilihat dalam pandangan yang lebih simpel,
2. **Morgan** (1996:156) menyatakan terdapat tiga macam peranan pemimpin yang kemudian dikenal sebagai “3A”, yaitu berikut:
 - a. *alighting* (untuk menyalakan semangat para pekerja dengan segala tujuan pribadinya),
 - b. *aligning* (untuk menggabungkan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi agar nantinya setiap orang dalam organisasi bergerak menuju sebuah arah yang sama).
 - c. *allowing* (untuk memberikan kebebasan bagi para pekerja agar dapat menantang dan mengubah cara yang biasa digunakan saat menyelesaikan pekerjaan).

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa “Seorang pemimpin merupakan seseorang yang dikarenakan berbagai kecakapan personalnya, baik itu dengan atau tanpa adanya pengangkatan secara resmi telah dapat memberikan pengaruh pada kelompok yang berada di bawah kepemimpinannya agar dapat mengerahkan usaha secara bersama-sama menuju ke arah pencapaian berbagai sasaran yang telah ditetapkan”.

Suatu organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya apabila yang menjadi seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kecakapan yang diperlukan sesuai bidangnya, dan juga perlu diperhatikan bahwa setiap pemimpin tentu memiliki berbagai keterampilan yang berbeda-beda pula, baik itu terkait keterampilan teknis, manajemen sdm, serta konseptual.

Sementara itu, yang berada dibawah kepemimpinan merupakan seseorang maupun sekelompok orang yang menjadi anggota dari sebuah perkumpulan tertentu, atau juga bisa dikatakan sebagai pengikut yang kapanpun akan siap dalam menjalankan tugas dan perintah yang sebelumnya telah disetujui setiap pihak demi memperoleh tujuan yang diinginkan. Pada sebuah organisasi, orang yang dipimpin memiliki suatu peran yang sangat strategis, ini dikarenakan berhasil atau tidaknya seorang pemimpin juga tergantung dari bagaimana para pengikutnya tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin diharuskan untuk dapat untuk menyeleksi para bawahannya dengan sebaik-baiknya.

Menurut Hersey dan Blanchard, yang dimaksud dengan situasi merupakan suatu keadaan yang kondusif, yang pada saat tertentu terdapat seorang pemimpin yang berupaya untuk dapat mempengaruhi perilaku pihak lain supaya bersedia menuruti langkah yang dikehendakinya demi memperoleh suatu tujuan secara bersama-sama. Sebagai contoh, pada sebuah situasi bagaimana tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dalam beberapa tahun belakangan pastinya berbeda dengan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan di masa kini, dikarenakan situasi yang berlangsung juga sudah pasti berbeda.

Dengan begitu, dapat diketahui terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi suatu gaya kepemimpinan, yakni seorang pemimpin, orang yang dipimpin, serta situasi. Ketiganya adalah suatu unsur yang saling berkaitan, dan menentukan kesuksesan seorang pemimpin.

Fungsi Pemimpin

Berbagai fungsi dasar bagi seorang pemimpin dalam menjalankan manajemen organisasi terbagi menjadi empat bagian, yakni berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Actuating/Leading* (Kepemimpinan)
4. *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam aktivitas manajemen adalah sebagai suatu aktivitas yang dalam pelaksanaannya berupaya untuk memikirkan mengenai apa-apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana

ukuran dan totalnya,serta siapa-siapa saja yang akan menjalankan dan mengawasinya, supaya tujuan awal organisasi bisa diraih.

Menurut Bryant & White (1987:307) perencanaan biasa disebut sebagai suatu langkah untuk menetapkan berbagai tujuan dan segala hal yang menjadi prioritas serta bagaimana rangkaian aktivitas yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh Steven Ott, Hyde, Shafritz (1991:238) yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan sebuah proses dalam membuat suatu keputusan formal terkait dengan bagaimana masa depan dari suatu organisasi. Adapun perencanaan adalah sebagai segala rangkaian aktivitas yang dilaksanakan dalam rangka menetapkan bagaimana arah organisasi kedepannya (mengenai tujuan dan sasaran), serta bagaimana langkah tepat yang bisa diambil agar bisa memperoleh tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Menurut Albanese dalam Steiss (1982:267) yang dimaksud dengan perencanaan adalah sebuah proses maupun kegiatan yang hendak dilaksanakan, agar dapat memperoleh suatu tujuan tertentu, bagaimana langkah untuk melaksanakannya, kapan waktu yang tepat untuk melaksanakannya, dan dimana lokasi untuk melaksanakannya, serta siapa saja yang dapat melaksanakannya. Kemudian menurut Kast & Rosenzweig sebagaimana yang dikutip oleh Steiss (1982:267), juga mengemukakan pendapat yang hampir sama, hanya saja lebih lengkap lagi yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses dalam menentukan mengenai apa saja yang hendak dilaksanakan dan juga bagaimana cara untuk melaksanakannya, dalam pelaksanaannya proses perencanaan ini juga meliputi tahapan menentukan seluruh misi, mengidentifikasi berbagai bidang, dan juga menetapkan rangkaian tujuan tertentu, serta tak lupa pula dilakukan penyusunan suatu program, kebijakan, dan juga prosedur untuk mendapatkannya. Dengan membuat perencanaan nantinya akan menciptakan suatu kerangka kerja dengan susunan sistem operasi yang terpadu dan bersifat kompleks serta berkaitan dengan berbagai keputusan di masa mendatang. Adapun yang dimaksud dengan perencanaan komprehensif merupakan suatu aktivitas terpadu yang dilakukan sebagai upaya agar dapat mencapai efektivitas secara maksimal atas segala aktivitas organisasi yang menjadi suatu sistem tertentu yang disesuaikan juga dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk melakukan pembagian fungsi kerja dengan melihat kepada berbagai unsur yang berkaitan satu sama lain, yaitu individu maupun sekelompok orang, terdapat suatu kerjasama, dan terdapat suatu tujuan tertentu yang sebelumnya telah ditentukan terlebih dahulu. Adapun interaksi yang akan terjalin yakni interaksi antara individu dengan individu lain, antara individu dengan suatu kelompok, dan juga antara kelompok dengan kelompok lainnya. Berbagai hubungan ini akan terjalin dikarenakan sebelumnya telah dilakukan suatu pembagian kerja secara jelas dengan suatu sistem tertentu yang diterapkan organisasi. Suatu kerjasama yang terjadi pada sebuah sistem yang teratur tersebut dilakukan dalam rangka memperoleh suatu tujuan tertentu yang memang sudah disetujui oleh setiap individu dibawah arahan dan kendali dari seorang pemimpin.

Alien (1958:57) mengemukakan sebuah pendapat yaitu bahwa: “Kami telah dapat *memformulasikan pengorganisasian sebagai suatu proses dalam menentukan dan mengelompokkan berbagai pekerjaan yang hendak dilaksanakan, juga merumuskan dan menyerahkan tanggung jawab dan wewenang, serta menjalin berbagai hubungan supaya sekelompok orang dapat melakukan pekerjaan bersama dengan cara yang paling efektif demi meraih segala tujuan dari organisasi terkait.*”

Dengan melakukan pengelompokkan setiap orang sesuai dengan bagian kerjanya dapat berpotensi terciptanya suatu hubungan kerjasama formal yang sesuai sebagaimana tujuan yang telah ditentukan. Walaupun demikian, tidak menutup kemungkinan terjadinya suatu hubungan bersifat informal yang terjalin antara individu satu dengan individu lain, maupun antara individu dengan kelompok kerja lainnya. Fenomena ini bisa terjadi dikarenakan terdapat suatu kepentingan pribadi dari tiap-tiap individu yang berada dalam suatu koordinasi tertentu atau yang biasa dikenal sebagai suatu proses pengorganisasian.

Adapun pengorganisasian adalah sebagai suatu proses untuk memperoleh tujuan dan sangat dibutuhkan dalam kehidupan masyarakat, baik itu pada bidang yang mencari profit atau juga pelayanan jasa. Tujuan dari melakukan pengorganisasian ini hanya dapat diperoleh apabila setiap orang yang ada didalamnya mempunyai kesadaran akan segala wewenang, tugas, serta tanggung jawabnya hingga nantinya tujuan organisasi dapat diraih.

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin merupakan suatu penerapan dari berbagai aransemen yang sebelumnya telah dirancang oleh pemimpin dengan adanya bantuan dari pihak lainnya. Uraian tersebut menyiratkan bahwa suatu kepemimpinan akan berjalan dalam sebuah interaksi yang terjalin antara seorang pemimpin dengan para pengikutnya pada suatu situasi tertentu. Pada tingkatan yang lebih tinggi, suatu kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berbagai rangkaian tingkah laku yang tidak sering bisa ditiru oleh orang lain. Dari kedua perspektif tersebut terdapat suatu hubungan yang spesial dan unik yang terjalin antara orang-orang yang menjadi pemimpin dengan orang-orang yang menjadi pengikut.

Sebuah pemikiran terbaru mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukannya jabatan, serta kepemimpinan khususnya yang berkaitan dengan bagaimana mengelola suatu hubungan. Sambil belajar dan mempelajari lebih lanjut tentang kepemimpinan, kita akan segera menemukan bahwa terdapat sangat banyak rumusan dan pandangan, namun tidak dibarengi dengan suatu aturan yang absolut.

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin merupakan suatu kemampuan yang ada dalam diri pemimpin terkait pelaksanaan berbagai fungsi pengendalian organisasi. Menurut Tani Handoko (1997:359-160) yang dimaksud dengan pengendalian adalah sebagai suatu proses dalam memastikan bahwa segala tujuan manajemen dan organisasi bisa dicapai. Hal tersebut berkaitan dengan berbagai langkah untuk melaksanakan segala aktivitas sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Dari berbagai pendapat para pakar tersebut maka, dapat penulis simpulkan bahwa pengertian dari pengendalian adalah sebagai suatu serangkaian proses dan tindakan pengamatan, pengecekan, dan juga penilaian atas suatu pekerjaan tertentu yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan, serta agar dapat mengetahui apakah pekerjaan yang sudah dilakukan sesuai atau tidak dengan rencana yang sudah ditetapkan. Sementara itu, apabila terjadi suatu penyimpangan tertentu maka, dapat dilaksanakan suatu tindakan korektif dalam rangka meluruskan kembali berbagai penyimpangan yang telah terjadi dalam organisasi atau perusahaan.

Peran Penting Pemimpin

Menurut Wijono (1997:213) individu yang menempati sebuah kedudukan sebagai pemimpin maupun manajerial pada suatu organisasi akan menjalankan suatu peran yang sangat penting, bukan hanya dalam internal organisasi terkait saja, namun juga ketika hendak berhadapan dengan pihak-pihak lain dari luar organisasi tersebut yang keseluruhannya mempunyai maksud untuk mengembangkan kemampuan organisasi demi memperoleh tujuan organisasi. Adapun berbagai peran tersebut akan digolongkan lagi kedalam tiga macam, yakni peran yang bersifat “interpersonal”, bersifat “informasional”, serta peran “dalam fungsi pengambilan keputusan”. Berikut uraian singkat mengenai tiap-tiap peran tersebut:

1. Peranan bersifat *Interpersonal*

Berbagai kemampuan yang diharuskan ada dalam diri seorang pemimpin merupakan suatu keterampilan manusia (*human skill*). Pada dasarnya, adanya keterampilan itu akan sangat dibutuhkan oleh pemimpin, ini dikarenakan pada saat melangsungkan aktivitas kepemimpinan, biasanya seorang manajer akan melakukan interaksi dengan individu lain, dan tidak hanya pada para karyawannya, namun juga pada berbagai pihak lain yang mempunyai kepentingan tertentu dan biasa disebut sebagai “*stakeholders*”, baik itu didalam maupun diluar organisasi tersebut. Hal inilah yang disebut sebagai peran “interpersonal”, yang juga ditunjukkan melalui beberapa bentuk tertentu, yaitu:

- a. Sebagai sebuah simbol keberadaan organisasi. Adapun peran ini akan dijalankan pada segala aktivitas yang bersifat legal dan perayaan. Semisal pada saat akan mengikuti segala upacara resmi organisasi, menghadiri undangan atasan, rekan seangkatan, para bawahan, dan juga *partner* kerja organisasi.
- b. Sebagai pemimpin yang mempunyai tanggung jawab dalam memberikan motivasi serta mengarahkan para bawahan dalam organisasi.
- c. Berperan sebagai pihak yang penghubung. Yakni seorang manajer diharuskan untuk mempunyai kemampuan dalam membuat jaringan secara luas dengan memberi suatu perhatian khusus terhadap pihak-pihak yang dapat melakukan sesuatu untuk

kepentingan organisasi, serta juga setiap pihak dengan informasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Peranan bersifat *Informasional*

Seperti yang kita ketahui, suatu informasi adalah aset penting dalam organisasi dikarenakan informasi berperan sebagai modal dasar pada saat hendak mengambil sebuah keputusan tertentu, supaya segala aktivitas organisasi dapat berjalan secara efektif dan juga efisien. Berikut beberapa peranan informasional dalam organisasi, yaitu:

- a. Para manajer akan berperan sebagai pihak yang memantau jalannya arus informasi yang ada, baik itu informasi yang masuk ke dalam organisasi maupun informasi yang keluar dari organisasi, berkenaan dengan itu maka seorang manajer diharuskan mempunyai kemampuan dalam menentukan berbagai langkah yang dilakukan dalam memfilter informasi supaya nantinya informasi yang keluar-masuk organisasi merupakan informasi yang benar-benar berguna bagi organisasi, serta informasi yang akan keluar dari organisasi juga bukan merupakan informasi bersifat rahasia yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi.
- b. Berperan dalam membagikan atau sebagai distributor informasi. Segala informasi yang masuk kedalam organisasi mungkin akan bermanfaat bagi fungsi manajerial organisasi, namun tidak pula menutup kemungkinan agar bisa diteruskan kepada berbagai pihak lain yang ada dalam organisasi terkait. Peranan ini memerlukan adanya suatu pemahaman mendalam mengenai arti dari informasi yang diterima organisasi dan juga suatu pengetahuan mengenai segala fungsi manajerial yang wajib dilaksanakan.
- c. Berperan sebagai juru-bicara dari organisasi. Adapun peranan ini membutuhkan adanya kemampuan dalam meneruskan informasi dengan tepat kepada setiap pihak yang berasal dari luar organisasi, khususnya apabila berkaitan dengan informasi terkait rencana, kebijakan, tindakan, dan juga hasil yang sudah diperoleh oleh organisasi tersebut. Selain itu, peran ini turut memerlukan adanya pengetahuan mendalam mengenai berbagai aspek industri yang akan dijalankan. Ini dapat dijalankan dengan melalui banyak langkah, semisal melalui adanya rapat umum tahunan pemegang saham, maupun yang lebih terbatas seperti rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, melakukan negosiasi dengan

instansi pemerintah, negosiasi dengan *supplier*, dan juga pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peranan itu akan sangat penting pada proses membentuk dan memelihara citra yang baik dari organisasi yang kita pimpin. Kemudian para karyawan juga turut mengetahui mengenai pandangan berbagai pihak dari luar organisasi, serta apabila mereka mengetahui bahwa citra yang dimiliki adalah positif, maka hal ini akan menjadi suatu dorongan yang kuat bagi para karyawan agar dapat berkontribusi dengan lebih besar guna mencapai kesuksesan organisasi terkait, contohnya dengan melakukan peningkatan pada produktivitas kerja mereka.

3. Peran pengambilan keputusan

Terkait dengan peranan seorang pemimpin sebagai pihak yang mengambil keputusan, dapat dikelompokkan lagi menjadi empat macam, berikut uraiannya:

- a. Berperan sebagai pengusaha, yaitu seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan dalam mengkaji secara berkala mengenai suatu situasi yang sedang dihadapi oleh organisasi, hal ini dilakukan untuk mencari dan juga menemukan berbagai kesempatan yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi, walaupun terkadang dengan melakukan kajian tersebut juga seringkali menimbulkan adanya tuntutan untuk melakukan perubahan pada organisasi.
- b. Sebagai pereda gangguan. Adapun peranan ini berartikan bahwa seorang pemimpin bersedia untuk menanggung beban tanggung jawab dalam mengambil suatu tindakan korektif pada saat organisasi sedang berhadapan dengan gangguan serius, yang jika tidak langsung ditangani dapat memberikan suatu dampak negatif bagi organisasi terkait. Adapun taktik yang dapat digunakan berkaitan dengan penguasaan atas berbagai teknik manajemen krisis yang sudah pasti berbeda dengan berbagai teknik dalam manajemen konvensional ketika organisasi dapat berjalan dengan normal dengan tanpa adanya suatu gangguan yang berarti.
- c. Sebagai pihak pembagi sumber dana dan daya. Secara umum, semakin tinggi jabatan manajerial individu maka, akan semakin besar pula kekuasaan dan wewenangnya. Kekuasaan dan wewenang tersebut berkaitan erat dengan suatu kewenangan dalam mengalokasikan sumber dana dan daya yang dimiliki organisasi.

Beberapa yang termasuk didalamnya yaitu wewenang untuk menempatkan individu pada sebuah posisi tertentu, wewenang untuk mempromosikan orang lain, wewenang untuk menurunkan pangkat seseorang, wewenang untuk mencopot jabatan seseorang, wewenang untuk memberikan sanksi pada seseorang, serta wewenang untuk mengalokasikan berbagai sumber dana termasuk juga waktu. Hal itulah yang secara tidak langsung membuat para anggota bergantung kepada pemimpin.

- d. Sebagai perunding bagi organisasi. Sudah disampaikan bahwa semakin tinggi posisi seseorang maka, akan semakin banyak pula interaksinya dengan pihak-pihak lain dari luar organisasi daripada interaksinya dengan “orang-orang dalam” organisasi tersebut. Daoat dikatakan bahwa dirinya akan semakin sering menjalankan peran sebagai seorang perunding bagi organisasinya. Sebagai contoh, pada saat melakukan perundingan dengan sebuah instansi pemerintah untuk mendapatkan suatu izin tertentu. Pada saat melakukan perundingan dengan para *supplier* supaya bahan baku dapat diproses secara lebih lanjut agar menjadi sebuah produk yang dapat tersedia secara berkelanjutan dan memiliki kualitas tinggi namun tetap dengan harga yang masih terjangkau masyarakat.

Keseluruhan hal tersebut akan mengimplikasikan bahwa individu yang telah memperoleh suatu kepercayaan untuk dapat menempati posisi sebagai seorang pemimpin akan dituntut untuk mempunyai suatu kemampuan dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi, mengidentifikasi berbagai kendala yang mungkin terjadi, segala peluang yang mungkin muncul tiba-tiba, serta berbagai ancaman yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

BAB 2

LATAR BELAKANG MUNCULNYA/ LAHIRNYA KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan menganalisis latar belakang sejarah kepemimpinan, sebab-sebab munculnya pemimpin dan membedakan pemimpin formal dan informal.

Materi Pembelajaran:

1. Latar Belakang Sejarah Kepemimpinan
2. Sebab Musabab Munculnya Pemimpin
3. Pemimpin Formal dan Informal

Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan

Dikatakan bahwa kepemimpinan lahir bersamaan dengan munculnya peradaban manusia yakni dimulai pada zaman nabi dan juga nenek moyang manusia yang berkumpul, kemudian secara bersama melakukan aktivitas dalam rangka mempertahankan kelanjutan hidup dengan melawan keganasan para hewan maupun alam sekitar yang masih liar. Pada saat tersebutlah, telah terdapat unsur kepemimpinan yang terjalin berkat adanya suatu kerjasama antar manusia. Adapun penilaian yang dilakukan saat itu, dimana individu yang akan dipilih menjadi pemimpin adalah individu yang dianggap paling kuat, paling cerdas, dan juga berani. Sebagai contoh, menurut Kautilya dalam tulisannya yang berjudul

“Arthashastra” (321 sebelum masehi) menerangkan beberapa ciri khusus dari seorang perwira yang akan dipilih menjadi seorang pemimpin, yakni:

1. Merupakan keturunan pribumi dan lahir dari garis keturunan yang terhormat.
2. Sehat jasmani dan rohani, berani, kuat, dan ulet.
3. Pandai dan mempunyai suatu ingatan kuat, serta fasih dalam berbicara.
4. Mempunyai suatu watak asli, diiringi dengan adanya berbagai sifat utama, penuh spiritual, mempunyai kesetiaan, taat akan kewajiban, memiliki harga diri, teguh pada pendirian, mempunyai antusiasme, bersikap bijaksana, serta mampu melihat jauh ke masa depan.
5. Bersikap ramah, seorang yang baik hati, dan mempunyai sopan santun.
6. Mempunyai keterampilan, serta terlatih dengan baik dalam bidang seni.
7. Memiliki suatu pengaruh tertentu.

Dilihat dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa pemimpin dan kepemimpinan akan senantiasa dibutuhkan kapanpun dan dimanapun itu, terutama pada zaman modern saat ini dan tentunya pada masa akan datang nanti.

Sebab-Musabab Munculnya Pemimpin

Terdapat tiga teori yang tersohor dalam menguraikan bagaimana lahirnya pemimpin, yaitu:

1. Teori genetis, yang menyatakan beberapa hal dibawah ini:
 - a. Seorang pemimpin itu tidaklah diciptakan, namun dilahirkan menjadi seorang pemimpin dengan disertai berbagai bakat natural yang sudah luar biasa sejak dirinya dilahirkan.
 - b. Dia ditakdirkan untuk lahir menjadi pemimpin pada beberapa situasi kondisi tertentu.
 - c. Secara filosofi, dapat dikatakan bahwa teori tersebut meyakini pandangan deterministis.
 - d.

2. Teori sosial (sebagai lawan dari teori sebelumnya), yang menyatakan bahwa:
 - a. Seorang pemimpin itu harus dipersiapkan terlebih dahulu, harus dibentuk dan juga dididik, bukan sekedar terlahir begitu saja.
 - b. Siapapun dapat menjadi seorang pemimpin, apabila mau berusaha menyiapkan diri lewat adanya pendidikan, serta dibarengi dengan adanya kemauan sendiri dari individu terkait.
3. Teori ekologis atau sintesis (teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori sebelumnya), teori ini menyatakan bahwa individu dapat berhasil sebagai seorang pemimpin apabila sudah mempunyai berbagai bakat kepemimpinan sejak dirinya dilahirkan, dan kemudian berbagai bakat tersebut juga dikembangkan lewat adanya suatu proses pendalaman dengan adanya pendidikan, disesuaikan dengan adanya tekanan dari ekologisnya (lingkungan).

Pemimpin Formal dan Informal

1. Pemimpin Formal

Adapun yang dimaksud dengan pemimpin formal yaitu individu yang dipilih oleh suatu organisasi/lembaga resmi tertentu untuk menjadi seorang pemimpin dengan berlandaskan pada suatu keputusan dan pengukuhan secara resmi agar dapat mengemban suatu posisi dalam struktur organisasi terkait, termasuk juga segala hak dan kewajiban yang terkait dengan itu, dalam rangka memperoleh tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut.

Terdapat beberapa ciri dari seorang pemimpin formal, yakni berikut:

- a. Mempunyai status sebagai pemimpin formal dalam kurun waktu masa jabatan tertentu, dengan berdasarkan pada suatu legalitas formal yang dikeluarkan oleh berbagai pihak yang mempunyai kewenangan (terdapat suatu legalitas).
- b. Telah mampu memenuhi berbagai persyaratan formal yang sebelumnya sudah ditetapkan, sebelum dirinya diangkat sebagai seorang pemimpin.
- c. Akan mendapatkan bantuan dukungan oleh organisasi formal terkait dalam melaksanakan segala kewajiban dan tugasnya. Inilah

yang menyebabkan dirinya akan senantiasa mempunyai seorang atasan (supervisor).

- d. Dia mendapatkan balas jasa materiil dan immateriil tertentu, serta emolumen (keuntungan ekstra ,penghasilan sampingan lainnya)
- e. Mempunyai peluang untuk mendapatkan promosi (kenaikan pangkat), atau dimutasi.
- f. Akan dikenakan suatu sanksi maupun hukuman apabila membuat suatu kesalahan tertentu.
- g. Selama masa jabatannya berlangsung, seorang pemimpin akan diberikan suatu wewenang dan kekuasaan, diantaranya yaitu untuk menetapkan aturan, untuk memberi suatu motivasi kerja terhadap para anggota, untuk menciptakan suatu patokan, untuk melakukan alokasi jabatan, mengatur penempatan bawahan, menjalin komunikasi, serta menyelenggarakan suatu kontrol dan juga supervisi, mampu menentukan sasaran organisasi, serta dapat melakukan pengambilan berbagai keputusan penting lain.

2. Pemimpin Informal

Adapun yang dimaksud dengan pemimpin informal yaitu individu yang menjadi seorang pemimpin, namun dirinya tidak mendapat suatu pengukuhan secara formal, dirinya dipilih sebab mempunyai beberapa kualitas unggulan, serta juga mendapat jabatan sebagai individu yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi kondisi mental dan tingkah laku dari suatu anggota kelompok maupun masyarakat umum.

Terdapat beberapa ciri dari seorang pemimpin informal, yakni berikut:

- a. Tidak mempunyai suatu pengukuhan secara formal maupun legitimasi sebagai seorang pemimpin.
- b. Kelompok anggota maupun masyarakat yang memilih dirinya akan mengakui statusnya sebagai pemimpin mereka. Adapun status tersebut akan terus berlaku selama anggota kelompok terkait masih berkenan menerima dan mengakui kehadirannya.
- c. Tidak akan mendapat suatu dukungan dari organisasi formal dalam melaksanakan segala kewajiban dan tugasnya sebagai pemimpin.

- d. Biasanya pemimpin tersebut tidak akan memperoleh balasan atas jasanya, atau balasan yang diterimanya akan diberikan secara sukarela dan tanpa ketentuan.
- e. Tidak akan dimutasi, tidak akan mendapatkan promosi, serta tidak mempunyai atasan atau supervisi. Pemimpin tersebut juga tidak perlu memenuhi suatu persyaratan formal tertentu.
- f. Tidak akan dikenakan sanksi maupun hukuman ketika dirinya melakukan suatu kesalahan, hanya saja respek yang diberikan oleh anggota kelompok terhadap dirinya akan berkurang, pribadinya tidak akan diakui anggota, bahkan bisa ditinggalkan oleh para anggotanya.

Adapun pengaruh yang diberikan oleh para pemimpin informal ini dapat bersifat positif maupun negatif, hal yang sama berlaku juga atas peranan sosialnya pada kehidupan masyarakat. Adapun peranan sosial yang dimaksud yaitu mempengaruhi dalam bentuk memberikan suatu sugesti, larangan, serta dukungan kepada anggota masyarakat agar dapat tergerak untuk melakukan sesuatu. Besarnya peranan akan bergantung pada besar atau kecil dampak sosial yang akan disebabkan olehnya, serta dilihat juga dari tinggi rendahnya status sosial yang didapatkannya. Secara umum, status sosial tersebut dapat diperoleh karena adanya berbagai faktor berikut, yakni:

- a. Keturunan, contohnya keturunan bangsawan, pendeta “linuwih” dari keluarga yang kaya raya, dari rakyat jelata biasa, dan lain sebagainya.
- b. Dikarenakan dirinya mempunyai harta kekayaan berlimpah yang diperolehnya sendiri.
- c. Mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi daripada orang lain di sekitarnya.
- d. Mempunyai pengalaman hidup yang lebih banyak, yang menyebabkan dirinya mempunyai suatu keterampilan teknis dan kualitas tertentu yang lebih baik.
- e. Mempunyai berbagai sifat karismatik dan ciri herediter yang unggul lain.
- f. Telah berjasa kepada anggota masyarakat. Dengan adanya suatu partisipasi sosial yang tinggi, serta dalam fungsinya mempengaruhi orang banyak (*function utility*).

Sehingga, dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin, baik itu yang formal maupun informal, bisa menempati posisi sebagai pemimpin tersebut dikarenakan beberapa faktor dibawah ini:

- a. Adanya suatu penetapan dan penunjukan dari atasan.
- b. Karena mendapat warisan jabatan yang terjadi secara turun-menurun.
- c. Karena ditunjuk langsung oleh para pengikut dan juga pendukungnya.
- d. Karena adanya pengakuan secara tidak resmi dari para bawahannya.
- e. Karena mempunyai beberapa kelebihan dalam kualitas pribadinya.
- f. Karena adanya suatu tekanan situasi dan kondisi tertentu maupun dikarenakan adanya perubahan zaman.

BAB III

PERSYARATAN YANG HARUS DIPENUHI SEORANG PEMIMPIN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan mengaktualisasikan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin agar dalam memimpin mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin.

Materi Pembelajaran:

1. Pengertian Pemimpin
2. Fungsi Pemimpin
3. Pengertian Kepemimpinan
4. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Seorang pemimpin merupakan orang yang menjadi panutan dalam satu kelompok maupun golongan atau organisasi tertentu. Bukan hal yang mudah untuk menjadi seorang pemimpin, namun tidak sedikit juga orang yang mampu menjadi seorang pemimpin. Menjadi seorang pemimpin tidaklah harus mempunyai satu keahlian dibidang yang dipimpinnnya, namun semua orang dapat menjadi seorang pemimpin asal mempunyai kecakapan dalam bertindak bertanggung jawab atas orang atau organisasi yang dipimpinnnya. Pemimpin dapat juga disebut sebagai individu yang bertugas menentukan arah suatu hal, menentukan tujuan, baik internal maupun eksternal, menyelaraskan aset dan keterampilan kelompok dalam

menghadapi perubahan lingkungan. Secara singkat, pemimpin merupakan ahli strategi yang menetapkan tujuan kelompok dari kelompoknya.

Yang harus dipahami adalah antara pemimpin dan kepemimpinan, karena Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua kata dengan kata dasar “pimpin”. Meski berasal dari kata dasar yang sama, kata pemimpin dan kepemimpinan memiliki makna yang berbeda. Hal ini juga dapat dilihat dari penggunaan imbuhan yang berbeda. Perbedaan pemimpin dan kepemimpinan secara sederhana yakni, kata pemimpin digunakan untuk merepresentasikan seseorang, sedangkan kata kepemimpinan merepresentasi sebuah tindakan. Untuk memahami definisi kedua kata tersebut lebih dalam, berikut penjelasannya.

Pengertian Pemimpin

Kata pemimpin merupakan terjemahan dari kata asing, yakni *leader*. Pemimpin adalah individu yang memiliki superioritas tertentu sehingga memiliki wibawa dan kuasa atas tindakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin adalah orang yang memimpin sekelompok orang atau organisasi tertentu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pemimpin berarti orang yang memimpin. Namun kata tersebut juga dapat berarti petunjuk. Sedangkan dalam Tesaurus Bahasa Indonesia, pemimpin adalah dapat berarti atasan, imam, dan pelopor. Pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga perilaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Pemimpin dijadikan contoh untuk bawahan karena ia harus dapat memberikan keteladanan agar dapat dicontoh bagi bawahannya.

Fungsi Pemimpin

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator untuk menentukan semua aspek di dalam sebuah organisasi. Cara mengerjakan perintah, melaksanakan dan melaporkan hasil, dan tempat mengerjakan perintah harus diperhatikan agar setiap keputusan dapat berjalan efektif.

Berbagai macam fungsi kepemimpinan:

1. Fungsi Konsultatif

Pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Komunikasi ini digunakan saat pemimpin hendak menetapkan kebijakan atau keputusan dan memerlukan pertimbangan dari kelompok yang dipimpinnya. Dengan begitu, keputusan pun dapat diambil secara efektif dan maksimal.

2. Fungsi Partisipasi

Fungsi partisipasi melibatkan anggota untuk ikut serta dalam setiap pengambilan kebijakan. Ini perlu dan bagus dilakukan agar orang yang dipimpinnya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi menentukan apa yang akan dilaksanakan nantinya.

3. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi delegasi, pemimpin harus bisa mempercayakan seseorang yang dipimpinnya, seperti pelimpahan wewenang dan turut andil dalam penentuan keputusan. Hal ini akan sangat membantu pekerjaan pemimpin dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, kerja sama antara pemimpin dan anggota sangat diperlukan.

4. Fungsi Pengendalian

Pemimpin harus mampu mengatur aktivitas dari para anggota agar tetap terarah. Pemimpin harus bisa memberi arahan, bimbingan, serta contoh yang baik terhadap anggota. Untuk mewujudkannya, seorang pemimpin perlu mengadakan kegiatan bimbingan, koordinasi, dan pengawasan.

Dari uraian diatas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan, tanggungjawab, serta mempunyai kedudukan sosial yang tinggi di dalam suatu masyarakat. Sedangkan menurut Jhon D. Millet dalam bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana dalam bukunya *Manajemen Pemerintahan* mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan, sifat tersebut sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan
2. Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang

3. Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan
4. Kemampuan untuk membuat keputusan (Kencana, 1998).

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, bisa mendelegasikan wewenang, bisa membuat pengikutnya setia serta dapat membuat keputusan.

Abdul Sani dalam bukunya Manajemen Organisasi mengemukakan adanya beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin supaya dalam memimpinnya bawahannya lebih efektif yaitu:

1. Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain (para bawahan).
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan untuk sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran, kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah-masalah.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktivitas dan menemukan cara-cara baru atau inovasi (Sani, 1987).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa syarat menjadi seorang pemimpin adalah mampu melaksanakan fungsi manajemen, mampu memberikan penghargaan kepada para bawahan, cerdas, tegas dalam membuat suatu keputusan, percaya diri serta mempunyai pemikiran yang inovatif.

Lebih rinci lagi Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan mengemukakan bahwa syarat seorang pemimpin harus mempunyai 10 (sepuluh) sifat, yaitu:

1. Energi jasmani dan mental dalam artian pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa: yaitu mempunyai daya tahan,

keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya tidak pernah akan habis.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah yaitu ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan; dia tahu kemana arah yang akan ditujunya, serta memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun kelompok yang dipimpinya.
3. Antusiasme dalam melakukan pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat serta *spirit de corps*.
4. Keramahan dan kecintaan ialah pemimpin harus mempunyai rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi.
5. Integritas ialah pemimpin harus mempunyai sifat terbuka, kejujuran, ketulusan hati serta sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya.
6. Penguasaan teknis, pemimpin harus mempunyai kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan, adalah pemimpin harus harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan tepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya
8. Kecerdasan adalah kemampuan pemimpin untuk melihat dan memahami dengan, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.
9. Keterampilan mengajar ialah pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu yang baik.
10. Kepercayaan (faith) adalah pemimpin harus memiliki kepercayaan terhadap anak buahnya (Kartono, 1994).

Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal mudah, apabila salah langkah sedikit saja bisa kehilangan rasa hormat dari anggota maupun

organisasi. Berikut ini adalah caranya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik:

1. Tenang dan selalu berpikir positif

Seorang pemimpin akan lebih dihargai jika memiliki sikap tenang dan lebih positif. Hal ini disebabkan karena sikap positif yang Anda miliki akan membantu tim kerja lebih tenang, juga dalam menghadapi masalah dalam tim tersebut. Jika tim kerja takut pada Anda, maka artinya Anda gagal menjadi pemimpin. Pastikan tim kerja segan dan bukannya takut.

2. Membuka komunikasi

Hal lain yang dapat dilakukan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik adalah dengan membuka komunikasi dengan tim kerja. Jika dibandingkan, pemimpin yang mengambil jarak dan pemimpin yang selalu berkomunikasi dengan timnya, Tentu, pemimpin yang mampu berkomunikasi sudah pasti merupakan pemimpin yang lebih mendorong timnya untuk bisa menjadi seperti dia. Dengan lebih dekat dengan tim, Anda juga bisa bicara dari hati ke hati dan membuat tim merasa lebih leluasa untuk mengutarakan masalah yang mereka hadapi dalam pekerjaan.

3. Mengajari bukan memerintah

“a leader is a dealer in hope” merupakan ungkapan yang tepat untuk menggambarkan hubungan antara atasan dan timnya. Seorang leader akan mengajari dan memimpin, memberikan contoh mengenai bagaimana sesuatu berlangsung dan diselesaikan, sedangkan memerintah akan membuat tim Anda bekerja sendiri. Di sini Anda justru akan kehilangan wibawa dan mungkin dianggap tidak bisa apa-apa oleh tim Anda.

4. Memberikan pandangan mengenai ekspektasi

Berikan penjelasan mengenai gol dan ekspektasi dari kegiatan usaha yang sedang dilakukan oleh tim kerja. Dengan memberikan informasi mengenai goal dan juga ekspektasi, Anda bisa menyamakan persepsi antara satu tim dengan tim lainnya dan bisa mendorong tim Anda untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih keras.

5. Memberikan dan meminta *feedback*

Seorang pemimpin yang baik akan selalu memberikan *feedback* mengenai hasil kerja dari tim. Misalnya ketika tim menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka Anda harus memberikan *feedback* positif. Jangan lupa untuk meminta *feedback* dari kepemimpinan Anda sebagai bahan evaluasi diri.

Dari uraian diatas sudah dijelaskan bahwa Untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan sifat-sifat kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus mempunyai energi dan jasmani dan rohaninya yang sehat serta mampu melihat organisasi secara keseluruhan sehingga apa yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terlihat oleh pemimpin dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

Beberapa syarat kepemimpinan diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin orang ataupun organisasinya tidak hanya dia mampu mengerahkan bawahannya tetapi pemimpin tersebut harus lebih mempunyai sikap bijaksana, mahir dalam manajemen, mempunyai jiwa sosial yang tinggi serta mempunyai kecakapan, dengan demikian pemimpin akan berhasil membawa kemajuan untuk organisasinya. Tanpa itu semua pemimpin tidak akan dapat membuat kemajuan untuk organisasinya.

Seorang pemimpin diharapkan sekaligus dituntut untuk mampu menuntaskan permasalahan seluruh bidang kehidupan rakyatnya. Kecakapan dari pemimpin idealnya merata disemua lini. Dapat kita lihat dalam diri Soekarno, kehebatannya baik dalam memimpin di ranah politik tidak diragukan. Kebijakan politik domestik dan internasional di masa pemerintahannya tidak hanya menciptakan rasa percaya di benak rakyat namun juga membuat Indonesia disegani di mata dunia. Pada masa lampau bahkan Amerika Serikat yang berambisi menjadi negara nomor satu saat Perang Dingin turut mengakui kemampuan Soekarno dalam mengelola negara (Baskara T. Wardaya, 2008).

Kehidupan manusia tidak dapat dilepaskan dari tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam posisinya baik secara individu atau kolektif. Tujuan hidup yang tersebar dalam ranah politik, ekonomi, hingga sosial berkaitan erat dengan aspek ruang dimana manusia tinggal. Ruang yang berkembang dari tingkat Rukun Tetangga (RT) hingga negara menciptakan konsekuensi logis terhadap dibutuhkannya sosok pemimpin. Hal ini bersifat vital sebab

dalam setiap unsur keruangan terdapat banyak manusia yang menghuni dengan keinginan tentang kehidupan yang beraneka ragam. Dalam mengakomodir kehendak tersebut, figur pemimpin diperlukan dengan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki. Pemimpin berkaitan dengan kemampuan menjawab aspirasi dari orang-orang yang dipimpinnya (Butet Kartaredjasa, 2013).

Berbicara mengenai pemimpin memang bukan hal yang baru dalam sejarah kehidupan manusia. Di dalam corak kehidupan masa pra aksara dikenal istilah primus inter pares yang berfokus pada pemilihan pemimpin berdasarkan unsur kelebihan yang dimiliki. Primus inter pares berhubungan dengan faktor fisik dan non fisik yang melekat dalam diri manusia. Seseorang yang kuat fisiknya dianggap mampu menjadi pemimpin dengan kemampuan melindungi masyarakat yang ia pimpin. Hal yang sama juga berlaku bagi seseorang yang memiliki kewibawaan dan kecakapan dalam mengatasi persoalan maka ia dipandang juga layak berposisi sebagai pemimpin (Herimanto, 2015). Tingkat visioner, kemampuan dalam mendengarkan pendapat, kemampuan mengorganisasi kelompok, kapabilitas dalam menciptakan persatuan, hingga pemahaman terhadap permasalahan keseharian menjadi ragam dimensi yang mewarnai kriteria pemimpin dalam sistem primus inter pares. Permasalahan hidup yang kompleks memicu diperlukannya pemimpin yang mampu menawarkan solusi jitu.

Tidak mengherankan jika pemimpin identik dengan citra penyelesaian masalah masyarakat. Dari masa ke masa, masyarakat memiliki gambaran pemimpin ideal yang didambakan. Cara mengilustrasikan sosok pemimpin tidak jarang dikaitkan dengan mitos yang berkembang di masyarakat. Mitos berhubungan dengan wahana Bahasa pada aneka peristiwa yang dilihat manusia sifatnya sangat esensial dan memiliki arti mendalam bagi masa lampau, masa kini, dan masa depan (P. Swantoro, 2017).

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Kartini Kartono (1994) adalah karakter khas, khususnya, mengambil situasi tertentu. Karena kelompok melakukan kegiatan tertentu dan memiliki tujuan dan berbagai peralatan khusus. Pemimpin kelompok dengan fitur karakteristik adalah fungsi dari situasi tertentu. Kemudian menurut George R. Terry, pengertian kepemimpinan

adalah hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin dan pengaruh yang lain untuk mau bekerja secara sadar dalam kaitannya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan berkarakter mempunyai empat sifat utama: memiliki sifat yang jujur, memandang jauh ke depan, dapat memberikan inspirasi, dan cakap. Kombinasi keempat sifat tersebut membentuk kredibilitas. Pemimpin yang kredibel dapat dipercaya. Esensi kepemimpinan adalah kepercayaan. Cara untuk melakukan kepemimpinan berkarakter ialah dengan melakukan keteladanan secara nyata terhadap pengikut sehingga mereka terpengaruh untuk melaksanakannya. Setelah bawahan melakukan berarti kepemimpinan yang berkarakter memiliki fungsi sebagai sarana pendidikan karakter untuk bawahannya.

Seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi bagi pengikutnya melalui gaya kepemimpinan yang berbasis Kearifan Lokal Indonesia yaitu gaya kepemimpinan berbasis karakter dalam mewujudkan ini diperlukan saat ini gaya manajemen kepemimpinan yang mengintegrasikan 18 nilai-nilai *character building* ke dalam gaya kepemimpinan pengelolaan organisasi sehingga tercapai visi dan misi dari apa yang di jadikan tujuannya.

Sesuai dengan sebutannya, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kemampuan dalam memimpin. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu memimpin kelompok dengan memengaruhi orang lain tanpa mengindahkan bentuk dan alasannya.

1. Tujuan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang manajer untuk mendorong orang yang dia pimpin untuk bekerja dengan percaya diri dan semangat. Oleh karena itu, salah satu tujuan kepemimpinan yaitu menjadi sarana untuk mencapai sebuah tujuan.

Melalui kepemimpinan, setiap individu dapat memperhatikan cara seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan atau keinginannya. Dengan begitu, kepemimpinan bisa digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu, kepemimpinan juga memiliki tujuan untuk memberi motivasi kepada orang lain. Hal ini sangat diperlukan sebagai salah satu cara untuk mempertahankan

dan meningkatkan semangat kerja yang ada dalam diri orang yang dipimpinya.

2. Pentingnya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan. Dikutip dari *management study guide.com*, poin-poin berikut menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi:

- a. Memulai inisiasi : Pemimpin adalah orang yang memulai pekerjaan dengan mengkomunikasikan kebijakan dan rencana kepada bawahan dari mana pekerjaan sebenarnya dimulai.
- b. Memberikan bimbingan : Seorang pemimpin tidak hanya mengawasi tetapi juga memainkan peran untuk membimbing bawahannya. Bimbingan di sini berarti menginstruksikan pada bawahan bagaimana cara mereka harus melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.
- c. Menciptakan kepercayaan : Percaya diri merupakan faktor penting yang dapat dicapai melalui apresiasi upaya kerja bawahan, menjelaskan peran mereka dengan jelas dan memberi mereka pedoman untuk mencapai tujuan secara efektif.
- d. Membangun moral : Moral menunjukkan kesediaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan membuat mereka percaya diri sekaligus untuk memenangkan kepercayaan mereka. Seorang pemimpin dapat menjadi pendorong moral dengan mencapai kerjasama penuh sehingga mereka tampil dengan kemampuan terbaik saat bekerja.
- e. Membangun lingkungan kerja : Lingkungan kerja yang efisien membantu pertumbuhan yang sehat dan stabil. Oleh karena itu, hubungan antar manusia harus diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dia harus memiliki kontak pribadi dengan karyawan dan harus mendengarkan masalah mereka dan membantu menyelesaikannya. Dia harus memperlakukan karyawan dengan istilah kemanusiaan.
- f. Koordinasi : Koordinasi dapat dicapai melalui rekonsiliasi kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi. Sinkronisasi ini dapat dicapai melalui koordinasi yang tepat dan efektif yang seharusnya menjadi motif utama seorang pemimpin.

Syarat-Syarat Kepemimpinan

Ada beberapa syarat-syarat kepemimpinan yang harus ada dalam seorang pemimpin. Syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin. Menurut Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengatakan bahwa pemimpin itu harus mempunyai kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
2. Ilmu pengetahuan yang luas, tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
3. Partisipatif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
4. Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar (Kartono, 1994).

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang diiringi dengan pesatnya kemajuan teknologi, sejarah peradaban manusia telah menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan suatu organisasi adalah faktor kepemimpinan. Kuat atau tidaknya, berhasil atau tidaknya, maju atau mundurnya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Akan tetapi, kepemimpinan yang bagaimana yang dibutuhkan dalam kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi, tentunya dibutuhkan kepemimpinan ideal. Kepemimpinan ideal menjadi dambaan atau harapan bagi setiap orang ataupun organisasi. Hal ini, akan membawa berkah bagi seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang matang dan sudah pasti mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi pada setiap amanah dan aktivitas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Akan terasa sukar ataupun terasa sulit, apabila suatu organisasi mengalami kelumpuhan untuk bisa bangkit lagi.

Maka dalam hal ini, sangat dibutuhkan manajemen kepemimpinan ideal. Kepemimpinan yang bisa membawa kemajuan dan keberhasilan

suatu organisasi. Salah satunya adalah mempunyai kepemimpinan yang bertanggung jawab. Namun, tanggung jawab ini tidak hanya kepada organisasi saja melainkan tanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan keluarga. Selanjutnya, para anggota ataupun kelompoknya senantiasa akan lebih aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas, kegiatan ataupun aktivitas dalam organisasi. Selain dari pada itu, lingkungan organisasi akan sehat dan terasa nyaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan ideal akan menjadikan organisasi yang sehat. Hal ini akan menjadi dambaan setiap organisasi, namun tidaklah mudah. Banyak organisasi yang vakum, tidak bisa berkembang dan tidak bisa menjalankan kegiatannya.

Disamping itu, sebagai anggota dalam suatu organisasi harus saling kerja sama, agar segala macam kegiatan akan lebih mudah, sehingga tujuan akan cepat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Jadi kerja sama sangatlah penting dan sangat dibutuhkan dalam manajemen kepemimpinan. Jika tidak ada kerja sama, maka tujuan organisasi akan terhambat bahkan tidak akan tercapai sesuai yang diharapkan.

Selanjutnya, selain dari pada bertanggung jawab, yang paling pertama dan yang paling utama, kepemimpinan ideal itu mempunyai karakter cerdas. Cerdas dapat ditempuh dengan cara belajar. Dengan belajar akan menghasilkan ilmu pengetahuan, yang didapat dari bangku sekolah. Sekolah yang dimaksud yaitu dari tingkat dasar, menengah dan pendidikan tinggi.

Kecerdasan yang dimiliki manusia adalah karunia dari Tuhan yang harus selalu diasah. Dengan kecerdasan yang dimiliki, seorang pemimpin akan dapat mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Akan dapat memilih dan menimbang-nimbang mana yang harus didahulukan, dengan kata lain memilih skala prioritas.

Karakter atau kepribadian seorang pemimpin akan memungkinkan untuk timbulnya kepercayaan, sedangkan kepercayaan itu memungkinkan akan tampilnya kepemimpinan. Seperti dalam literatur kemiliteran, dikenal dengan penelanan pentingnya karakter : *“Character is apotent combination of strategy and character. But if you must be without one, be without strategy”*.

Jadi jelaslah bahwa karakter dan kredibilitas kepemimpinan merupakan dua hal yang terkait satu sama lain. Karakter merupakan kunci penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Sebagaimana menurut

pendapat Anthony Harrigan, seorang pengusaha terkemuka di Amerika Serikat (AS), yang mengemukakan bahwa : ”peranan karakter merupakan faktor kunci dalam jatuh banggunya bangsa-bangsa, suatu bangsa dapat bertahan (*survive*) bukan karena lebih pandai atau lebih canggih dari bangsa lain, tetapi karena kekuatan dari dalam dirinya”. Jelaslah bahwa, karakter kepemimpinan sebagai salah satu kunci untuk keberhasilan suatu organisasi.

Istilah karakter, sebagaimana diungkapkan oleh beberapa para ahli. Pendapat Albert Einstein “*Most people say that is it the intellect which makes a great scientist. They are wrong : Is it character*”. Selanjutnya Martin Luther King Jr, mengemukakan : “*Intelligence plus character-that is the goal of true education*”. Dan Imam Ghazali, mengemukakan bahwa :

“Akhlak karakter merupakan sifat yang tertanam/menghujam di dalam jiwa dan dengan sifat itu seseorang secara seponatan dapat dengan mudah memancarkan sikap, tindakan dan perbuatan”. Kemudian dari beberapa ahli di atas, di sini akan diuraikan mengenai definisi karakter. Menurut pendapat Bastaman, mengemukakan bahwa : Karakter merupakan aktualisasi potensi dari dalam dan internalisasi nilai-nilai moral dari luar yang menjadi bagian kepribadiannya”.

Kemudian menurut pendapat Soemarno Soedarsono mengatakan bahwa : “Karakter merupakan nilai-nilai moral yang terpatri dalam diri kita, melalui pengalaman, percobaan, pengorbanan, dan pengaruh lingkungan, menjadi nilai intrinsik yang mewujud dalam system daya dorong juang, yang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku”.

Kepemimpinan merupakan kecakapan untuk menyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat. Diera modern ada berabagai tantangan zaman untuk menjadi seorang pemimpin hal ini disebabkan karena terdapat kekuatan mayoritas menjadi poin yang tidak mudah dihadapi. Sepintas secara teori terlihat mudah namun praktiknya sukar karena melawan kekuatan besar berpotensi mendatangkan kesulitan besar pula dibelakangnya. Hal ini dapat dilihat dalam insiden yang melibatkan pihak mayoritas melawan minoritas.

Menjadi seorang pemimpin haruslah mempunyai sikap yang berani karena benar dan takut karena salah, serta sifat atau karakteristik, mentalitas, dan keteguhan hati dari seorang pemimpin diperlukan dalam menjawab setiap tantangan zaman. Setiap zaman memiliki tantangannya

sendiri. Berkembangnya zaman menyebabkan semakin meningkatnya kompleksitas permasalahan dikalangan masyarakat yang memerlukan penyelesaian.

Kehadiran sosok pemimpin yang mampu menjadi penyelesai masalah didambakan oleh masyarakat. Konsep pemimpin ideal pada dasarnya menitikberatkan pada kecakapan dan karakteristik yang melekat pada diri pemimpin. Figur pemimpin yang berintegritas, adil, dan bertanggung jawan menjadi gambaran keidealan diri pemimpin yang dipandang dari perspektif masyarakat. Dalam menjalankan roda kepemimpinan seyogyanya pemimpin mampu menjaga independensinya dari faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kebijakan strategis seperti partai politik dan golongan mayoritas. Pemimpin yang senantiasa dicintai masyarakatnya adalah pemimpin yang mampu mengemban amanat rakyat.

BAB 4

FUNGSI, PERANAN DAN ASPEK UTAMA KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan mengaktualisasikan fungsi dan peranan dari kepemimpinan serta mampu menganalisis aspek-aspek penting dari kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Materi Pembelajaran:

1. Fungsi Kepemimpinan
2. Peranan Kepemimpinan
3. Aspek Utama Kepemimpinan

Fungsi Kepemimpinan

Pada dasarnya seorang pemimpin mempunyai beberapa tugas pokok yaitu mengarahkan, mengantarkan, memberi petunjuk, mendidik, mengelompokkan dan juga membimbing yang biasa disebut dengan **Enam-M**. Untuk memperoleh berbagai tujuan organisasi maka, setiap anggota kerja diharuskan agar dapat mengikuti arahan dari seorang pemimpin. Langkah tersebut dapat dijalankan dengan benar apabila yang berperan sebagai seorang pemimpin juga telah menjalankan berbagai fungsi dengan sebagaimana mestinya.

Berikut beberapa fungsi kepemimpinan, yakni:

1. Fungsi Perencanaan

Yakni seorang pemimpin diharuskan untuk membuat suatu perencanaan secara menyeluruh, baik itu bagi organisasi maupun bagi dirinya sendiri sebagai seorang yang menjadi penanggung jawab tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Beberapa manfaatnya, yaitu:

- a. Sebagai hasil dari pemikiran dan juga analisis atas suatu situasi dalam organisasi untuk dapat dijadikan sebagai petunjuk mengenai apa yang perlu dilakukan.
- b. Sebagai suatu pemikiran yang jauh ke depan diiringi dengan adanya pengambilan berbagai keputusan dengan berlandaskan pada fakta-fakta yang ada dalam organisasi.
- c. Perencanaan mempunyai arti sebagai suatu proyeksi atau penempatan diri pada sebuah situasi kerja yang dapat dilaksanakan dengan adanya target atau tujuan yang ingin diperoleh.

Adapun perencanaan terbagi menjadi dua bagian, antara lain:

- a. Perencanaan secara tidak tertulis yang biasanya digunakan dalam jangka waktu yang pendek, dalam suatu situasi darurat, serta pada aktivitas yang merupakan sebuah rutinitas.
- b. Perencanaan secara tertulis yang biasanya digunakan dalam penentuan aktivitas yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu panjang. Apabila dianggap sebagai sesuatu yang penting, dapat juga dilengkapi dengan adanya prosedur tertentu yang dibutuhkan.

Pada sebuah perencanaan yang baik, biasanya akan mengandung beberapa hal berikut:

- a. Maksud dan tujuan yang sudah ditetapkan dan bisa dengan mudah dipahami.
- b. Pemanfaatan sumber daya yang terdiri dari **Enam-M** (*Man, Method, Machine, Material, Money, dan Minute*) secara efektif.
- c. Berbagai cara dan prosedur yang tepat agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Fungsi Penetapan Visi

Yakni dimana seorang pemimpin diharuskan selalu mempunyai visi yang maju (visioner) agar senantiasa waspada atas segala kemungkinan yang bisa saja terjadi. Hal ini nantinya dapat menjamin bahwa proses kerja akan berjalan menuju arah yang sesuai, dan bisa terus berlanjut dengan tanpa adanya gangguan maupun penyimpangan yang bersifat merugikan. Dengan demikian, seorang pemimpin dituntut agar lebih peka mengenai tiap perkembangan situasi didalam maupun diluar organisasi terkait, agar dapat mendeteksi berbagai gangguan yang timbul, baik itu dalam skala kecil ataupun dalam skala besar.

3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Mengembangkan loyalitas bukan hanya dilakukan oleh para pengikut, namun juga bagi para pemimpin, baik itu dalam tingkat rendah maupun menengah dalam sebuah organisasi. Agar dapat terbentuk suatu kesetiaan maka, seorang pemimpin diharuskan untuk bisa memberikan contoh yang baik dalam hal pemikiran, ucapan, serta perilaku sehari-hari yang ditunjukkan kepada para bawahannya. Seorang pemimpin juga tidak diperbolehkan untuk melanggar dan menyeleweng, apabila dilanggar maka segala sesuatunya tidak akan bisa sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi.

4. Fungsi Pengawasan

Ini merupakan sebuah fungsi pemimpin agar selalu memperhatikan bagaimana pelaksanaan dari rencana awal. Dengan melakukan suatu pengawasan, maka berbagai hambatan yang terjadi dapat segera dideteksi, dan kemudian dicarikan solusi agar seluruh aktivitas dapat kembali berjalan sesuai dengan patokan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

5. Fungsi Pengambil Keputusan

Fungsi ini menjadi salah satu fungsi kepemimpinan yang lumayan sulit untuk dilaksanakan. Saking sulitnya, terdapat banyak pemimpin yang sering menunda pengambilan keputusan. Tak jarang, ada pula pemimpin yang bisa dibilang takut dalam membuat keputusan. Beberapa metode dalam mengambil keputusan dapat dilaksanakan secara individu, berkelompok, dewan, komisi, referendum, pengajuan usulan secara tertulis, dan lainnya.

Pada proses pengambilan keputusan perlu diperhatikan adanya kombinasi yang baik dari:

- Intuisi, firasat maupun perasaan.
- Pengumpulan, pengolahan, penilaian, serta interpretasi atas berbagai fakta yang ada dengan dilakukan secara rasional dan juga sistematis.
- Disesuaikan dengan pengalaman, baik itu secara langsung maupun tidak.
- Pengambil keputusan mempunyai suatu wewenang secara formal.

Berikut beberapa metode yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin, yaitu:

- Mengambil berbagai keputusan yang bersifat sederhana secara individual (sendirian).
- Mengambil berbagai keputusan yang bersifat seragam secara berkelanjutan serta dapat dilimpahkan kepada pihak khusus yang terlatih atau dengan memanfaatkan suatu komputer.
- Mengambil berbagai keputusan yang bersifat kompleks, yang menjadi suatu tanggung jawab bersama secara berkelompok atau melalui suatu majelis tertentu.
- Terkait dengan berbagai keputusan yang bersifat kompleks dikarenakan menyangkut segala perhitungan secara teknis dilakukan dengan adanya bantuan dari ahli sesuai bidangnya.

6. Fungsi memberi motivasi

Pada fungsi ini, seorang pemimpin diharuskan untuk senantiasa bersikap perhatian kepada para bawahannya. Pemimpin diharuskan bisa memberikan rasa semangat, menguatkan hati, mendorong para bawahannya agar lebih giat bekerja, serta mampu membuat prestasi yang baik bagi kepentingan organisasinya. Diperlukan juga adanya pemberian suatu penghargaan yang dapat berupa, hadiah, pujian, maupun ucapan terima kasih kepada para anggota dalam rangka menghargai setiap hasil dari jerih payah para anggota.

Pada sisi lain, seorang pemimpin juga diharuskan untuk mempunyai keberanian dan kemampuan dalam mengambil suatu tindakan tertentu apabila terdapat para bawahan yang menyeleweng dari apa yang seharusnya, yang malas bekerja, serta yang sudah

melakukan kesalahan hingga menyebabkan kerugian bagi organisasi, ini dapat dilakukan dengan cara memberikan suatu teguran dan juga hukuman yang sebanding dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Dalam pelaksanaan fungsi ini dengan sebagaimana mestinya, seorang pemimpin diperlukan untuk membuat suatu daftar kecakapan dan juga kelakuan baik dari setiap para anggotanya agar dapat mempunyai catatan mengenai segala hadiah atau juga hukuman yang akan atau sudah diberikan kepada para bawahannya.

Dikemukakan bahwa terdapat dua fungsi tipe kepemimpinan yang ada, yakni:

1. Fungsi untuk melaksanakan tugas

Ini harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin agar dapat memperoleh tujuan yang sudah ditentukan. Adapun beberapa hal yang termasuk dalam fungsi ini, yaitu:

- a. Melakukan aktivitas yang berinisiatif, seperti halnya dengan mengusulkan suatu solusi untuk memecahkan masalah, memberi saran mengenai suatu ide baru, dan lainnya.
- b. Mengumpulkan informasi, seperti halnya dengan cara mencari kejelasan atas berbagai usul atau saran yang ada, dan juga mengumpulkan informasi tambahan yang dibutuhkan.
- c. Bersedia menyampaikan informasi yang dianggap mempunyai keterkaitan dengan pengalaman pribadinya ketika berhadapan dengan masalah yang mirip.
- d. Menyuarakan opini atau penilaian terkait berbagai saran yang telah diberikan.
- e. Memberi suatu penjelasan yang disertai dengan adanya contoh langsung dengan tujuan untuk lebih mudah dimengerti anggota.
- f. Menerangkan keterkaitan antara setiap ide atau saran yang diberikan, serta berusaha untuk memberikan suatu rangkuman atas ide atau saran tersebut menjadi satu kesatuan tertentu.
- g. Merangkum berbagai ide yang saling mempunyai keterkaitan menjadi satu dan juga mengutarakan kembali ide tersebut sesudah adanya diskusi kelompok terlebih dahulu.

- h. Melakukan pengujian untuk memastikan apakah berbagai ide tersebut dapat dieksekusi dan memberikan penilaian atas berbagai keputusan yang hendak dijalankan.
 - i. Membuat perbandingan antara keputusan kelompok dengan suatu standar yang ada dan juga melakukan pengukuran atas pelaksanaan kegiatan dengan tujuan yang sudah ditentukan.
 - j. Mengidentifikasi berbagai sumber masalah, kemudian menyusun berbagai langkah kedepan yang dibutuhkan, serta mensiasati segala hambatan yang sedang dihadapi agar dapat memperoleh kemajuan yang diinginkan kelompok.
2. Fungsi pemeliharaan

Fungsi kepemimpinan ini dilakukan untuk dapat mengupayakan adanya kepuasan, baik itu dalam memelihara dan juga mengembangkan anggota demi kelanjutan hidup mereka. Adapun yang menjadi bagian dari fungsi ini, yaitu:

- a. Mempunyai kemampuan untuk dapat bersikap hangat, ramah, dan juga tanggap kepada orang lain, bisa dan bersedia memuji orang lain lain maupun ide yang diberikannya, dan juga bisa menerima dan menghargai sumbangan pemikiran dari pihak lain.
- b. Berusaha untuk adil terhadap anggota kelompok, dengan berupaya agar seluruh anggota dapat berbicara dengan waktu yang sudah diatur, supaya para anggota yang lain juga memiliki kesempatan untuk mendengarkan.
- c. Mampu menetapkan standar penggunaan dalam memilih suatu isi, prosedur, dan juga penilaian atas suatu keputusan, serta selalu mengingatkan anggota untuk tidak membuat keputusan yang berlawanan dengan petunjuk organisasi.
- d. Bersedia mengikuti keputusan kelompok, dapat menghargai ide orang lain, sesekali juga berkenan untuk menjadi seorang pendengar ketika kelompoknya sedang melakukan diskusi dan hendak membuat suatu keputusan tertentu.
- e. Dapat mengatasi berbagai perbedaan pendapat dan mampu bertindak selaku seorang penengah agar dapat menentukan solusi untuk memecahkan suatu masalah.

Peran Kepemimpinan

Menurut Wijono (1997:213) individu yang menempati posisi sebagai pemimpin maupun manajerial pada suatu organisasi akan menjalankan suatu peranan vital yang bukan sekedar dalam internal organisasi terkait, namun juga ketika berhadapan dengan berbagai pihak dari luar organisasi yang keseluruhannya dilakukan dengan tujuan untuk dapat melakukan peningkatan pada kemampuan organisasi dalam rangka memperoleh tujuan organisasi tersebut. Adapun peran pemimpin yang dimaksud telah digolongkan dalam beberapa bentuk, yakni peran dengan sifat “interpersonal”, “informasional”, serta “dalam fungsi pengambilan keputusan”, berikut uraian singkat mengenai tiap-tiap peran yang telah disebutkan, yaitu:

1. Peranan Bersifat *Interpersonal*

Berbagai kemampuan yang diharuskan ada dalam diri seorang pemimpin merupakan suatu keterampilan manusia (*human skill*). Pada dasarnya, adanya keterampilan itu akan sangat dibutuhkan oleh pemimpin, ini dikarenakan pada saat melangsungkan aktivitas kepemimpinan, biasanya seorang manajer akan melakukan interaksi dengan individu lain, dan tidak hanya pada para karyawannya, namun juga pada berbagai pihak lain yang mempunyai kepentingan tertentu dan biasa disebut sebagai “*stakeholders*”, baik itu didalam maupun diluar organisasi tersebut. Hal inilah yang disebut sebagai peran “interpersonal”, yang juga ditunjukkan melalui beberapa bentuk tertentu, yaitu:

- a. Sebagai sebuah simbol keberadaan organisasi. Adapun peran ini akan dijalankan pada segala aktivitas yang bersifat legal dan perayaan. Semisal pada saat akan mengikuti segala upacara resmi organisasi, menghadiri undangan atasan, rekan seangkatan, para bawahan, dan juga *partner* kerja organisasi.
- b. Sebagai pemimpin yang mempunyai tanggung jawab dalam memberikan motivasi serta mengarahkan para bawahan dalam organisasi.
- c. Berperan sebagai pihak yang penghubung. Yakni seorang manajer diharuskan untuk mempunyai kemampuan dalam membuat jaringan secara luas dengan memberi suatu perhatian khusus terhadap pihak-pihak yang dapat melakukan sesuatu untuk

kepentingan organisasi, serta juga setiap pihak dengan informasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Peranan Bersifat *Informasional*

Seperti yang kita ketahui, suatu informasi adalah aset penting dalam organisasi dikarenakan informasi berperan sebagai modal dasar pada saat hendak mengambil sebuah keputusan tertentu, supaya segala aktivitas organisasi dapat berjalan secara efektif dan juga efisien. Berikut beberapa peranan informasional dalam organisasi, yaitu:

- a. Para manajer akan berperan sebagai pihak yang memantau jalannya arus informasi yang ada, baik itu informasi yang masuk ke dalam organisasi maupun informasi yang keluar dari organisasi, berkenaan dengan itu maka seorang manajer diharuskan mempunyai kemampuan dalam menentukan berbagai langkah yang dilakukan dalam memfilter informasi supaya nantinya informasi yang keluar-masuk organisasi merupakan informasi yang benar-benar berguna bagi organisasi, serta informasi yang akan keluar dari organisasi juga bukan merupakan informasi bersifat rahasia yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi.
- b. Berperan dalam membagikan atau sebagai distributor informasi. Segala informasi yang masuk kedalam organisasi mungkin akan bermanfaat bagi fungsi manajerial organisasi, namun tidak pula menutup kemungkinan agar bisa diteruskan kepada berbagai pihak lain yang ada dalam organisasi terkait. Peranan ini memerlukan adanya suatu pemahaman mendalam mengenai arti dari informasi yang diterima organisasi dan juga suatu pengetahuan mengenai segala fungsi manajerial yang wajib dilaksanakan.
- c. Berperan sebagai juru-bicara dari organisasi. Adapun peranan ini membutuhkan adanya kemampuan dalam meneruskan informasi dengan tepat kepada setiap pihak yang berasal dari luar organisasi, khususnya apabila berkaitan dengan informasi terkait rencana, kebijakan, tindakan, dan juga hasil yang sudah diperoleh oleh organisasi tersebut. Selain itu, peran ini turut memerlukan adanya pengetahuan mendalam mengenai berbagai aspek industri yang akan dijalankan. Ini dapat dijalankan dengan melalui banyak langkah, semisal melalui adanya rapat umum tahunan pemegang saham, maupun yang lebih terbatas seperti rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, melakukan negosiasi dengan

instansi pemerintah, negosiasi dengan *supplier*, dan juga pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peranan itu akan sangat penting pada proses membentuk dan memelihara citra yang baik dari organisasi yang kita pimpin. Kemudian para karyawan juga turut mengetahui mengenai pandangan berbagai pihak dari luar organisasi, serta apabila mereka mengetahui bahwa citra yang dimiliki adalah positif, maka hal ini akan menjadi suatu dorongan yang kuat bagi para karyawan agar dapat berkontribusi dengan lebih besar guna mencapai kesuksesan organisasi terkait, contohnya dengan melakukan peningkatan pada produktivitas kerja mereka.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Terkait dengan peranan seorang pemimpin sebagai pihak yang mengambil keputusan, dapat dikelompokkan lagi menjadi empat macam, berikut uraiannya:

- a. Berperan sebagai pengusaha, yaitu seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan dalam mengkaji secara berkala mengenai suatu situasi yang sedang dihadapi oleh organisasi, hal ini dilakukan untuk mencari dan juga menemukan berbagai kesempatan yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi, walaupun terkadang dengan melakukan kajian tersebut juga seringkali menimbulkan adanya tuntutan untuk melakukan perubahan pada organisasi.
- b. Sebagai pereda gangguan. Adapun peranan ini berartikan bahwa seorang pemimpin bersedia untuk menanggung beban tanggung jawab dalam mengambil suatu tindakan korektif pada saat organisasi sedang berhadapan dengan gangguan serius, yang jika tidak langsung ditangani dapat memberikan suatu dampak negatif bagi organisasi terkait. Adapun taktik yang dapat digunakan berkaitan dengan penguasaan atas berbagai teknik manajemen krisis yang sudah pasti berbeda dengan berbagai teknik dalam manajemen konvensional ketika organisasi dapat berjalan dengan normal dengan tanpa adanya suatu gangguan yang berarti.
- c. Sebagai pihak pembagi sumber dana dan daya. Secara umum, semakin tinggi jabatan manajerial individu maka, akan semakin besar pula kekuasaan dan wewenangnya. Kekuasaan dan wewenang tersebut berkaitan erat dengan suatu kewenangan dalam mengalokasikan sumber dana dan daya yang dimiliki organisasi.

Beberapa yang termasuk didalamnya yaitu wewenang untuk menempatkan individu pada sebuah posisi tertentu, wewenang untuk mempromosikan orang lain, wewenang untuk menurunkan pangkat seseorang, wewenang untuk mencopot jabatan seseorang, wewenang untuk memberikan sanksi pada seseorang, serta wewenang untuk mengalokasikan berbagai sumber dana termasuk juga waktu. Hal itulah yang secara tidak langsung membuat para anggota bergantung kepada pemimpin.

- d. Sebagai perunding bagi organisasi. Sudah disampaikan bahwa semakin tinggi posisi seseorang maka, akan semakin banyak pula interaksinya dengan pihak-pihak lain dari luar organisasi daripada interaksinya dengan “orang-orang dalam” organisasi tersebut. Daoat dikatakan bahwa dirinya akan semakin sering menjalankan peran sebagai seorang perunding bagi organisasinya. Sebagai contoh, pada saat melakukan perundingan dengan sebuah instansi pemerintah untuk mendapatkan suatu izin tertentu. Pada saat melakukan perundingan dengan para *supplier* supaya bahan baku dapat diproses secara lebih lanjut agar menjadi sebuah produk yang dapat tersedia secara berkelanjutan dan memiliki kualitas tinggi namun tetap dengan harga yang masih terjangkau masyarakat.

Keseluruhan hal tersebut akan mengimplikasikan bahwa individu yang telah memperoleh suatu kepercayaan untuk dapat menempati posisi sebagai seorang pemimpin akan dituntut untuk mempunyai suatu kemampuan dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi, mengidentifikasi berbagai kendala yang mungkin terjadi, segala peluang yang mungkin muncul tiba-tiba, serta berbagai ancaman yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Aspek Utama Kepemimpinan

Terdapat sejumlah aspek utama dalam suatu kepemimpinan. Adapun menurut Edy Sutrisno (2009), terdapat tiga aspek penting dari kepemimpinan, yakni berikut:

1. Seorang pemimpin diharuskan mengikutsertakan orang lain
Adapun yang dimaksud sebagai orang lain yaitu sekelompok orang yang menjadi pengikut, bawahan, maupun para anggota kelompok. Kerelaan para anggota organisasi dalam mengikuti setiap arahan yang diberikan oleh seorang pemimpin tentu saja sangat membantu. Hal tersebut juga akan mempertegas status dari pemimpin tersebut, dan juga dapat memungkinkan terciptanya suatu proses kepemimpinan. Tanpa kehadiran dari para anggota maupun bawahan maka, seluruh sifat kepemimpinan seorang pemimpin tidak akan relevan.
2. Kepemimpinan meliputi distribusi suatu kekuasaan
Selanjutnya aspek kepemimpinan yang meliputi distribusi kekuasaan, yang tentunya akan berbeda antara pemimpin dengan para bawahan. Adapun maksud dari aspek ini bahwa setiap bawahan juga tetap mempunyai kuasa tertentu dalam organisasi. Mereka bisa membuat suatu aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Namun, tentunya kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan jauh lebih tinggi, apabila dibandingkan dengan para anggotanya.
3. Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan dalam menggunakan kekuasaan
Aspek terakhir yaitu kepemimpinan sebagai suatu kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan segala bentuk kekuasaan yang dimilikinya. Umumnya kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin akan dimanfaatkan untuk dapat mempengaruhi perilaku para bawahannya. Singkatnya, para pemimpin akan berusaha mempengaruhi para bawahannya agar mereka bersedia secara pribadi untuk melakukan pengorbanan agar bisa dimanfaatkan untuk tujuan organisasi. Dengan demikian, diharapkan agar seorang pemimpin mempunyai suatu kewajiban tertentu dalam mempertimbangkan etika, ketika hendak membuat keputusan.

BAB 5

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu membedakan tipe-tipe dan gaya kepemimpinan sehingga dapat dikenali tipe dan gaya kepemimpinan mana yang efektif untuk digunakan pada situasi tertentu.

Materi Pembelajaran:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik
2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik
3. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*
4. Tipe Kepemimpinan Demokratik
5. Tipe Kepemimpinan Kharismatik
6. Tipe Kepemimpinan Situasional
7. Tipe Kepemimpinan Visioner/Transformasional
8. Tipe Kepemimpinan Organik

Sikap dan tindakan seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain: latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dia dibesarkan, minat pribadi dan minat organisasi, termasuk adat istiadat dan lain-lain. Hal-hal tersebut membentuk watak atau sifat kepribadian yang teraktualisasi dalam sikap dan pola perilaku yang ditampilkan. Begitu pula sikap dan perilaku mereka teraktualisasi ketika mulai memasuki lingkungan organisasi, ketika mereka mulai menjadi seorang pemimpin yang diberikan kepercayaan untuk memimpin suatu

organisasi. Sikap dan perilaku mereka berbeda dari orang lain. Gordon (1997:345) menyebutkan bahwa ada lima tipe pemimpin yaitu tipe pemimpin otoriter, tipe paternalistik, tipe *laissez faire*, tipe demokratik dan tipe kharismatik. Penjelasan untuk masing-masing tipe tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

Pemimpin Tipe Otoriter

Pemimpin yang otoriter biasanya memiliki karakteristik negatif. Oleh karena itu, tipe kepemimpinan ini bukanlah tipe yang dapat dipercaya, apalagi dalam hal peningkatan produktivitas tenaga kerja yang membutuhkan suasana demokratis. Namun dalam keadaan tertentu bahkan pemimpin yang paling demokratis pun harus mengadopsi gaya otoriter untuk sesaat atau dalam situasi tertentu, setelah itu kembali ke gaya demokratis yang menjadi ciri utamanya. Ciri-ciri pemimpin tipe otoriter antara lain:

1. Promosi diri yang berlebihan sebagai lambang eksistensi organisasi, dimana dia cenderung berperilaku seolah-olah dirinya dan organisasi itu identik. Sehingga, individu tersebut menganggap dan memperlakukan organisasi tersebut sebagai miliknya.
2. Keinginannya untuk menonjol sebagai satu-satunya otoritas dalam organisasi, sehingga dia tidak bisa menerima kehadiran orang lain yang potensial dalam organisasi yang mampu bersaing dengannya. Dia segera menyingkirkan orang-orang potensial tersebut.
3. Pemimpin yang otoriter memiliki gejala *megalomaniac*, (gila kehormatan) dan suka merayakan dirinya dengan upacara-upacara yang menunjukkan kekuasaannya dengan mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut simbolis yang menunjukkan keberhasilan.
4. Tujuan pribadinya sama dengan tujuan organisasi yang disebabkan oleh ketiga ciri di atas. Kualitas-kualitas ini memberinya kesan kuat bahwa anggota organisasi berdedikasi padanya.
5. Karena dedikasi anggota diartikan sebagai dedikasi pribadi, maka kesetiaan dari para bawahan sangat dituntut. Tuntutan kesetiaan yang kuat ini melampaui kriteria lain seperti kinerja, integritas, serta penerapan standar moral dan etika.

6. Pemimpin otoriter menentukan dan menetapkan aturan organisasi dengan ketat. Dalam situasi kerja yang demikian, bawahan tidak memiliki kesempatan untuk bertanya, apalagi menyampaikan pendapat atau saran. Ketika pemimpin yang bertanggung jawab telah mengambil keputusan, keputusan tersebut biasanya diberikan dalam bentuk perintah dan bawahan tinggal melaksanakannya.
7. Pemimpin otoriter memahami bahwa gaya kepemimpinannya hanya berhasil ketika individu tunduk pada pengawasan dan kontrol yang ketat. Itulah sebabnya pemimpin otoriter selalu berusaha menciptakan instrumen kontrol yang menjadi dasar kepatuhan bawahan bukanlah kesadaran, melainkan rasa takut. Efektivitas kepemimpinan otoriter hanya terlihat selama instrumen kontrol dan pengawasan bekerja dengan semestinya.

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, pemimpin otoriter bukanlah pemimpin yang ideal karena karakteristiknya yang negatif. Namun ciri-ciri dari tipe kepemimpinan otoriter ini harus dikenali agar:

1. Seseorang yang bertindak sebagai pemimpin di suatu organisasi tidak terjerumus pada karakteristik dari tipe ini.
2. Bahkan jika terpaksa menggunakan gaya kepemimpinan yang otoriter karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi, maka seorang pemimpin dapat segera meninggalkan gaya kepemimpinan tersebut dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.

Pemimpin Tipe Paternalistik

Ciri-ciri tipe kepemimpinan paternalistik merupakan gabungan dari beberapa ciri negatif dan positif. Dan ciri-ciri berbeda yang menonjol dalam tipe pemimpin yang paternalistik adalah:

1. Menunjukkan eksistensinya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin paternalistik ingin menonjol sebagai "*figure head*".
2. Sering menunjukkan bahwa dia memiliki tingkat pengetahuan yang lebih. Oleh karena itu, dalam prakteknya tidak jarang seorang pemimpin yang memiliki tipe ini memperlihatkan gaya menggurui dan bawahannya harus menerapkan apa yang diajarkannya. Dengan kata lain, seorang pemimpin dengan karakteristik tersebut tidak memberi kesempatan kepada bawahannya untuk memperlihatkan

keaktivitas dan inovasi yang dimilikinya. Misalnya, jika ada bawahan yang telah menyelesaikan suatu program pelatihan dan ingin menerapkan apa yang telah dipelajarinya tersebut, seorang pemimpin yang paternalistik biasanya akan mengatakan, “roda organisasi ini telah dioperasikan dengan metode dan teknik yang saya digunakan. Ternyata metode dan teknik saya telah memberikan hasil yang memuaskan. Metode dan teknik baru yang akan anda bawa dan gunakan, mungkin tidak memberikan hasil yang lebih baik.

3. Memperlakukan bawahan sebagai individu yang belum dewasa, bahkan menganggap mereka masih anak-anak. Dalam prakteknya, seorang pemimpin yang paternalistik tidak mendorong kemandirian bawahannya karena tidak ingin bawahannya melakukan kesalahan yang pada akhirnya akan mengakibatkan kerugian. Meskipun ada pepatah yang menyatakan, bahwa *”seseorang tidak akan berhasil jika tidak pernah melakukan kesalahan”*. Seorang pemimpin paternalistik tidak menerima pandangan bahwa *“kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda”*.
4. Sifat melindungi. Sifat ini berhubungan dengan ciri ketiga yang telah dipaparkan sebelumnya, yaitu memiliki sifat melindungi. Tujuannya mungkin baik, namun dalam prakteknya, tipe kepemimpinan ini memiliki konotasi yang negatif, misalnya ciri itu akan terlihat pada sikap manajemen yang tidak memotivasi bawahannya untuk berani mengambil risiko karena akan berdampak negatif untuk organisasi.
5. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya, wewenang ketika pengambilan keputusan pada tingkatan yang rendah dalam organisasi tidak terjadi, karena pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan.
6. Melakukan kontrol yang ketat. Ciri ini merupakan bentuk realisasi dari ciri-ciri yang telah dipaparkan sebelumnya.

Berdasarkan ulasan tentang ciri-ciri pemimpin paternalistik di atas, dapat diketahui bahwa tipe kepemimpinan ini bukanlah tipe yang ideal karena meskipun pemimpin memiliki itikad baik dalam hubungannya dengan bawahan, namun itikad baik tersebut sering berubah menjadi pengekangan. Tetapi perlu digaris bawahi bahwa ada ciri khusus yang dapat digunakan untuk sementara waktu dalam menghadapi situasi atau perilaku bawahan, seperti gaya “mengajar” ketika pengetahuan para bawahan rendah atau perlu untuk ditingkatkan lagi.

Pemimpin Tipe Laissez Faire

Jenis kepemimpinan ini dicirikan oleh karakteristik yang dapat dianggap aneh dan sulit dibayangkan dalam situasi organisasi dimana jenis ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang terlihat adalah:

1. Gaya santai yang berasal dari anggapan bahwa organisasi tidak memiliki masalah besar dan meskipun ada, selalu ditemukan solusinya. Pemimpin ini tidak mengenal krisis.
2. Tipe pemimpin ini tidak mengambil resiko dan lebih suka berpegang pada *status quo*.
3. Tipe ini cenderung menyerahkan wewenang kepada bawahan dan lebih memilih bawahan untuk membuat keputusan dan kehadiran mereka dalam organisasi lebih bersifat membantu.
4. Tidak mau memberikan sanksi (apalagi yang berat) kepada bawahan yang menunjukkan perilaku buruk atau menyimpang, tetapi sebaliknya pemimpin tipe ini suka mengumbar pujian.
5. Memperlakukan bawahan sebagai kolega dan pemimpin tipe ini tidak menyenangi hubungan hierarkis.
6. Harmoni dalam interaksi organisasi dianggap sebagai suasana yang harus dipupuk.

Jika diperhatikan dengan seksama ciri-ciri di atas, seseorang akan sampai pada kesimpulan bahwa pemimpin tipe ini bukanlah pemimpin yang efektif, karena sulit membayangkan sebuah organisasi berdasarkan ciri-ciri tersebut, misalnya organisasi yang tidak ada masalah, organisasi yang tidak pernah mengalami krisis, dan bawahan yang bersedia membuat keputusan yang tepat tanpa bimbingan dan situasi lainnya. Mungkin pada saat-saat tertentu, seseorang dapat menghadapi situasi santai. Namun situasi seperti itu bersifat sementara sehingga ciri ini belum dapat diterapkan, maka pemahaman karakteristik tipe ini terletak pada anggapan bahwa ada tempat dan waktu tersendiri untuk gaya hidup organisasi yang lebih santai meskipun hanya bersifat sementara.

Pemimpin Tipe Demokratik

Banyak orang yang mengharapkan pemimpin yang termasuk dalam pemimpin demokratis, sehingga sering dianggap sebagai tipe

kepemimpinan yang paling ideal. Ciri-ciri utamanya adalah sebagai berikut:

1. Mengakui harkat dan martabat manusia, sehingga selalu berusaha untuk memperlakukan bawahan dengan manusiawi.
2. Menerima anggapan bahwa sumber daya manusia adalah bagian terpenting yang paling strategis dari suatu organisasi, meskipun sumber daya lain tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti modal, mesin, material, metode kerja, waktu dan informasi yang semuanya berguna jika diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya sebagai produk yang dijual kepada para konsumen yang membutuhkannya.
3. Bawahan adalah orang-orang dengan identitas unik dan karena itu harus diperlakukan dengan keunikan tersebut.
4. Pemimpin demokratis andal dalam memahami situasi yang terjadi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
5. Gaya kepemimpinan demokratis, mau dan mampu menyerahkan tanggung jawab dalam membuat keputusan kepada bawahannya tanpa kehilangan kendali atas organisasi dan tetap bertanggung jawab atas tindakan bawahan.
6. Memotivasi bawahan untuk mengembangkan kreativitasnya dalam berinovasi saat melaksanakan pekerjaan berupa ide, teknik, dan cara baru serta mendorong karyawan untuk tidak mudah puas dengan pekerjaan yang rutin atau mekanis.
7. Tidak khawatir memberi kendali pada para bawahan dengan catatan bahwa faktor-faktor resiko yang mempengaruhi sudah diperhitungkan dengan cermat.
8. Pemimpin demokratis mendidik dan membina ketika bawahan melakukan kesalahan dan tidak selalu memberikan tindakan menghukum.

Karakteristik positif tersebut membuat banyak orang menganggap bahwa tipe ini adalah tipe yang ideal. Sampai batas tertentu, anggapan ini benar, tetapi tetap saja harus diingat bahwa praktik semacam ini tidak dapat diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi yang dihadapi organisasi dan karakteristik bawahan yang dipimpin. Singkatnya gaya kepemimpinan ini mungkin ada saatnya untuk disesuaikan dengan situasi faktual yang terjadi di organisasi, dalam artian gaya kepemimpinan

ini untuk sementara dapat digantikan dengan gaya kepemimpinan lain. hal ini dijelaskan lebih detail dalam topik bahasan gaya kepemimpinan situasional.

Pemimpin Tipe Kharismatik

Sebelumnya telah disinggung bahwa salah satu faktor yang menjadi pembeda dari seorang manajer dengan pemimpin adalah bahwa seorang *manajer* merupakan seseorang dengan bawahannya, sedangkan *pemimpin* merupakan seseorang dengan pengikutnya baik yang bertindak sebagai pemimpin formal maupun informal. Dalam konteks ini, karakteristik terpenting dari seorang pemimpin kharismatik yaitu daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang tersebut bersedia mengikutinya tanpa dapat menjelaskan penyebab kesediaan itu. Para ahli tidak setuju tentang faktor-faktor yang menyebabkan daya tarik yang kuat atas kesediaan orang untuk mengikuti tipe pemimpin ini. Biografi, pendidikan, kekayaan dan penampilan mungkin penting tetapi mungkin juga tidak.

Akhirnya, karena para ahli tidak dapat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab yang dominan, ditekankan bahwa pemimpin kharismatik mempunyai kekuatan supranatural yang tidak dimiliki orang lain.

Efektivitas seorang pemimpin kharismatik dapat dipahami dengan mengidentifikasi karakteristik mereka dan para ahli mengutamakan tujuh ciri, yaitu :

1. Kepercayaan diri yang tinggi. Ini berarti bahwa pemimpin kharismatik mempunyai keyakinan mendalam terhadap kemampuannya, baik dalam berpikir maupun dalam bertindak.
2. Memiliki visi untuk membentuk masa depan yang akan dicapai organisasi.
3. Kemampuan mengemukakan visi. Dalam dunia manajemen, merupakan prinsip bahwa visi yang diungkapkan harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Hal ini dilakukan melalui proses sosialisasi yang terencana sehingga sudah terinternalisasi di dalam diri anggota organisasi sehingga mereka mau untuk mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Fakta menunjukkan bahwa implementasi merupakan faktor pendorong ketika visi dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dengan

demikian dapat memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhan mereka.

4. Keyakinan yang kuat pada visi yang disampaikan kepada bawahan. Seorang pemimpin kharismatik dipandang sebagai individu yang bersedia untuk berkomitmen, mengambil resiko, mempertaruhkan reputasi, membayar biaya yang tinggi dan membuat pengorbanan yang diperlukan untuk mencapai visi.
5. Perilaku yang tidak mengikuti *stereotip*. Mengacu pada perilaku yang berkaitan dengan perilaku yang berbeda dengan tipe pemimpin lainnya, seperti perilaku tidak konvensional, tidak hanya mengikuti arus, dan sering mengambil tindakan berani. Jika berhasil dalam praktiknya, perilaku seperti itu dapat menimbulkan kekaguman dari bawahan yang pada akhirnya mengarah pada kemauan yang lebih tinggi untuk menjadi pengikut pemimpin yang bersangkutan.
6. Peran sebagai “agen perubahan” yang bersedia melakukan perubahan (termasuk perubahan yang radikal) daripada melanggengkan *status quo*.
7. Pemahaman mendalam dan akurat tentang sifat lingkungan (termasuk kendala yang ditimbulkannya) dan kemauan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan tersebut.

Seorang pemimpin kharismatik tahu bagaimana menafsirkan situasi organisasi yang dihadapi dan mengenali karakteristik bawahannya sehingga memungkinkan mereka untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi saat ini. Oleh karena itu, pemimpin kharismatik kadang bisa menggunakan gaya otoriter, namun bisa juga menggunakan gaya yang paternalistik, kadang bisa menggunakan gaya *laissez faire* dan tidak sulit menggunakan gaya demokratik.

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional dapat diartikan bahwa efektivitas dari suatu gaya kepemimpinan tertentu bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi, di mana situasi berubah, gaya kepemimpinan yang digunakan juga harus berubah. Dengan demikian, tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik yang cocok untuk segala situasi. Situasi dapat berupa lingkungan

yang ada di sekitar pemimpin, baik lingkungan fisik maupun non-fisik, yang harus dipertimbangkan sebelum menggunakan jenis kepemimpinan tertentu. Situasi ini dapat berupa orang yang dipimpin, sifat pekerjaan pada saat itu, sistem struktural (politik, ekonomi, teknologi, sosial, dll.), dan budaya.

Dalam berinteraksi dengan pengikutnya, pemimpin selalu memilih metode kepemimpinan yang paling tepat untuk memimpin yang didasarkan pada visi yang jelas, situasi yang akan dikendalikan dan kondisi lingkungan yang mempengaruhinya. Dengan mempertimbangkan ketiga hal tersebut, seorang pemimpin dapat menggunakan salah satu atau kombinasi dari gaya kepemimpinan berikut, yaitu: mengarahkan, memimpin dengan contoh, membimbing, mempengaruhi, meng-*coaching*, memfasilitasi, memotivasi, mendelegasikan, dan/atau cara lain yang sesuai. Menurut teori kepemimpinan situasional, keefektifan dari tindakan pemimpin juga bergantung pada kesiapan orang tersebut untuk dikendalikan. Kesiapan mengacu pada sejauh mana individu yang dipimpin memiliki kapasitas dan kemampuan untuk menjalankan tugas tertentu. Saat kesiapan individu meningkat, disarankan agar kepemimpinan beralih secara bertahap dari pengendalian ke *coaching*, lalu dukungan, partisipasi dan akhirnya delegasi.

Kepemimpinan Visioner/Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada visi seorang pemimpin sebagai inspirasi untuk memimpin para pengikutnya. Pemimpin transformasional harus melakukan tiga hal yaitu: (1) memahami kebutuhan akan perubahan, (2) menciptakan visi baru, (3) melembagakan perubahan. Dalam literatur, paradigma ini sering disebut sebagai paradigma ideal khususnya untuk implementasi transformasi organisasi.

Suatu organisasi dapat tumbuh dan berkembang tergantung kepada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan para anggotanya untuk menjalankan aktivitas-aktivitas spesifik dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini disebut sebagai pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi. Visionaris adalah seseorang yang memiliki kemampuan bersikap secara proaktif dan berorientasi kepada hasil serta mampu menentukan hal-hal yang prioritas serta memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki diri

secara berkesinambungan. Berdasarkan hal tersebut maka kepemimpinan visioner dapat diinterpretasikan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam meramalkan menciptakan merumuskan serta mengerahkan atau mentransformasikan ide ataupun keputusan yang berorientasi kepada hasil yang berkesinambungan atau berjangka panjang sesuai dengan kemampuan pemimpin mengimplementasikan pemikiran idealnya sebagai hasil dari kemampuannya memperoleh pengetahuan baru dan kebiasaan bersikap proaktif serta interaksi sosial diantara anggota organisasi serta *stakeholders*.
2. Kepemimpinan visioner merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada penyelesaian tugas yang dilakukan secara bersama-sama di antara seluruh subsistem yang ada di dalam organisasi melalui pemberian pengarahan berdasarkan visi misi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kepemimpinan nasional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi untuk mengarahkan anggota-anggota organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi melalui pembentukan lingkungan kerja yang positif dan menggunakan sisi sebagai arah yang jelas serta melakukan perubahan untuk pembentukan visi yang baru dalam mengembangkan suatu organisasi.
4. Kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan mengarahkan aktivitas anggota di dalam organisasi melalui pemberian makna pada setiap aktivitas berdasarkan visi organisasi yang jelas.

Kepemimpinan Organik

Seorang pemimpin dalam kepemimpinan organik, bukanlah tokoh sentral, tetapi fokus pada kelompok secara keseluruhan yang memainkan peran kunci. Kesepakatan kelompoklah yang dapat menentukan siapa yang harus menjadi pemimpin dan untuk berapa lama. Sehingga kepemimpinan ini tidak melekat pada orang-orang tertentu, meskipun orang tersebut

adalah pemimpin untuk tujuan tertentu. Kompleksitas masalah organisasi membuat satu pemimpin pusat menjadi tidak relevan karena pandangan dan kemampuan majemuklah yang sangat diperlukan untuk menyelesaikan kompleksitas masalah yang dihadapi organisasi.

BAB 6

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan membedakan teori-teori terkait dengan kepemimpinan sehingga mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif.

Materi Pembelajaran:

1. *Great Man Theory*
2. Teori Sifat
3. Teori Perilaku
4. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan berkembang seiring dengan perkembangan peradaban manusia, ketikas manusia berkumpul dan bekerja sama dalam mempertahankan keberlangsungan hidup. Sejak manusia menjalin hubungan kerjasama antar manusia, hal ini mengimplikasikan bahwa unsur kepemimpinan telah muncul. Kepemimpinan adalah suatu proses dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dan mampu menjadi panutan dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta mencapai tujuan yang lebih realistis dan komitmen bersama untuk mencapai tujuan dan budaya organisasi yang lebih berkembang. Secara fundamental, kepemimpinan dapat dianggap sebagai kemampuan seseorang untuk menjadikan anggota organisasi bersedia melakukan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kekuasaan dan wewenang adalah alat yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu organisasi. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas yang akan dilakukan. Stoner (1998), mengatakan bahwa semakin banyak sumber kekuasaan dan wewenang yang dimiliki oleh para pemimpin, maka semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Seorang pemimpin harus mampu menggabungkan unsur-unsur kekuatan diri, otoritas, sifat-sifat kepribadian dan keterampilan sosial untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Ada dua jenis pemimpin yaitu pemimpin formal dan informal. Sementara seorang pemimpin formal harus memiliki kekuasaan dan otoritas formal yang dipaksakan oleh organisasi, seorang pemimpin informal, meski tidak memiliki legitimasi kekuasaan dan otoritas formal, harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui kekuatan pribadi. Oleh karena itu, muncul beberapa teori dalam proses kepemimpinan. Teori kepemimpinan organisasi telah berkembang menjadi berbagai jenis dari waktu ke waktu dan merupakan dasar untuk proses kepemimpinan. Setiap teori menawarkan gaya yang efektif dalam organisasi. Banyak penelitian di bidang kepemimpinan yang telah menemukan solusi untuk kepemimpinan yang sempurna. Ini didapat dengan menganalisis dan kemudian mempelajari sebagian besar teori kepemimpinan. Ada banyak jenis teori dalam teori kepemimpinan, antara lain *great man theory*, teori sifat, perilaku, kepemimpinan situasional dan karismatik.

Teori Kepemimpinan

Berbagai penelitian dan perdebatan yang berupaya mengeksplorasi hakikat kepemimpinan. Awalnya, teori kepemimpinan berfokus pada apa yang membedakan pemimpin dan pengikut. Berikut ini merupakan penjabaran dari beberapa macam teori kepemimpinan.

Great Man Theory

Teori ini menegaskan bahwa pemimpin besar itu dilahirkan, bukan dibuat, dan didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin adalah orang-orang dengan kualitas luar biasa, lahir dengan karakteristik khusus dan

ditakdirkan untuk tumbuh menjadi seorang pemimpin di lapangan. Orang yang terampil dapat dikatakan bahwa mereka sukses, dihormati oleh bawahan mereka dan menjadi pemimpin yang hebat. Oleh karena itu, dalam bukunya, Kartini Kartono membagi makna teori ini menjadi dua bagian, yaitu bahwa seorang pemimpin tidak dibentuk tetapi dilahirkan sebagai pemimpin dengan kemampuan alamiah yang luar biasa, dan kedua, bahwa seseorang ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin dalam segala situasi. James (1980) mencatat bahwa setiap era memiliki pemimpin yang hebat. Perubahan sosial terjadi karena pemimpin besar memprakarsai dan mendorong perubahan dan mencegah orang lain mengarahkan masyarakat ke arah yang berlawanan.

Teori kepemimpinan ini dikembangkan dari penelitian asli yang mencakup penelitian tentang pemimpin besar. Pemimpin berasal dari kelas istimewa dan menyanggah gelar turun-temurun. Sangat sedikit orang kelas bawah yang memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin. Teori *great man* didasarkan pada pemikiran bahwa kapan pun kepemimpinan dibutuhkan, akan muncul orang yang luar biasa yang tahu bagaimana memecahkan masalah. Ketika teori tentang orang hebat ini dirumuskan, kebanyakan pemimpin adalah laki-laki, dan itu tidak bisa dinegosiasikan. Ilmuwan yang meneliti juga laki-laki, yang mungkin menjelaskan teori "*great man*". Konsep kepemimpinan dalam teori ini yang disebut sebagai orang hebat adalah kualitas atau sifat pribadi tertentu yang mencirikan seorang pemimpin dan membedakan pemimpin dari pengikut.

Teori ini biasanya merupakan penjelasan bagi orang-orang hebat dengan pengaruh individualnya berupa karisma, kecerdasan, kebijaksanaan atau politik karena mereka memiliki kekuatan untuk mempengaruhi sejarah. Teori ini didasarkan pada pendapat Thomas Charly dari abad ke-19 yang pernah mengatakan bahwa sejarah dunia bukan hanya sejarah hidup orang-orang hebat. Menurutnya, pemimpin besar lahir saat dibutuhkan, jadi pemimpin tidak bisa dibuat.

Teori Sifat

Teori sifat dalam kepemimpinan membedakan antara pemimpin dan non-pemimpin dengan berfokus pada sifat dan karakteristik yang berbeda dari setiap individu. Teori ini beranggapan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh atribut atau kualitasnya. Pemikiran ini

memunculkan anggapan bahwa jalan untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses sangat ditentukan oleh keterampilan pribadi orang tersebut. Kapasitas pribadi yang dimaksud adalah karakteristik manusia yang memiliki berbagai kualitas atau atribut. Dalam pencarian kualitas kepemimpinan yang terukur, para peneliti menggunakan dua pendekatan: yaitu dengan cara membandingkan kualitas dua orang yang menjadi pemimpin dengan yang tidak, dan mereka membandingkan kualitas pemimpin yang efektif dengan kualitas pemimpin yang tidak efektif. Namun, penelitian tentang ciri-ciri ini belum secara jelas dan konsisten menunjukkan apa yang memisahkan pemimpin dari pengikut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cecil A. Gibb (1969) menyatakan bahwa seorang pemimpin kelompok bisa sedikit lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka, dan lebih percaya diri daripada yang bukan pemimpin. Namun banyak juga orang yang memiliki sifat-sifat ini, dan kebanyakan dari mereka tidak pernah menjadi pemimpin. Salah satu pengamatannya adalah bahwa seseorang yang terlalu cerdas dibandingkan dengan anggota kelompok yang bukan pemimpin bisa jadi terlalu jauh dari kelompoknya. Dalam teori ini diyakini bahwa seseorang mewarisi karakteristik tertentu dan karakteristik tersebut membuat mereka lebih cocok untuk memenuhi peran kepemimpinan. Selain itu, ditempatkan juga seperangkat karakteristik atau kualitas terkait dengan keberadaan seorang pemimpin, yang memungkinkan tugas kepemimpinan berhasil atau efektif di mata orang lain. Seorang pemimpin berhasil atau efektif ketika mereka memiliki kualitas seperti keberanian untuk bersaing, kepercayaan diri, kesediaan untuk bertindak sebagai pelayan bagi orang lain, loyalitas yang tinggi, kecerdasan yang tinggi, keterampilan interpersonal yang baik, dan lain-lain.

Judith R. Gordon, mengemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki karakter dan kemampuan yang kuat, seperti: kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, *human relations*, motivasi instrinsik dan dorongan untuk maju (*achievement drive*). Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1994:75-76), seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri ideal antara lain adalah:

1. Pemimpin memiliki pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasional, objektif, pragmatis, fleksibel, adaptabel, dan berorientasi pada masa depan.

2. Pemimpin memiliki sifat inkuisitif, tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap antisipatif, mau menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
3. Pemimpin memiliki kemampuan untuk tumbuh dan berkembang, kemampuan analitik, kemampuan untuk menentukan skala prioritas, kemampuan untuk membedakan yang mendesak dan yang penting, keterampilan mendidik dan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif.

Menurut Ronggowarsito, seorang pemimpin harus memiliki Hastabrata, yaitu delapan sifat unggul seorang pemimpin yang berkaitan dengan sifat-sifat alam diantaranya:

1. Bagaikan surya
Menyinari dunia, memberi kehidupan, menjadi penerang, pembuat senang, arif, jujur, adil, dan rajin bekerja sehingga negara aman sentosa.
2. Bagaikan candra atau rembulan
Memberikan cahaya penerangan dan kedamaian pada hati yang sedang berada dalam kesusahan, bersifat melindungi sehingga setiap orang dapat dengan rajin menjalankan tugasnya dan memberi ketenangan.
3. Bagaikan kartika atau bintang
Menjadi pusat pandangan sebagai sumber kesusilaan, menjadi dasar ketauladanan dan menjadi sumber pedoman.
4. Bagaikan meja atau awan
Menciptakan kewibawaan, mengayomi dan meneduhi sehingga semua tindakan menimbulkan ketaatan.



Gambar 6. 1 Pemahaman Teori Sifat

Kelemahan utama dalam teori sifat adalah :

1. Tuntutan tentang banyaknya yang harus dimiliki seorang pemimpin
2. Mempertimbangkan unsur pengikut dan situasi serta implikasinya terhadap keefektifan pemimpin
3. Tidak semua fungsi cocok untuk semua situasi
4. Terlalu fokus pada keterampilan memimpin dan mengabaikan apa yang seharusnya dilakukan oleh para pemimpin.

Untuk berhasil mengelola tugas kepemimpinan, banyak penelitian telah dilakukan baru-baru ini oleh para ahli dengan harapan dapat menemukan model kepemimpinan yang efektif. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada model tunggal yang memenuhi harapan. Mengenai kualitas seorang pemimpin, J. Slikboer menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga kualitas, yaitu karakteristik bidang intelektual, yang berkaitan dengan karakter dan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Ruslan Abdulgani (1958) antara lain menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam menggunakan pikiran, jiwa dan raga.

Teori Perilaku

Teori perilaku, juga dikenal sebagai teori sosial, adalah sanggahan dari teori genetik. Pemimpin harus dipersiapkan, dilatih dan dibentuk (pemimpin itu dibuat, bukan dilahirkan). Setiap orang bisa menjadi pemimpin dengan mempersiapkan, mendidik dan mendorong sesuai dengan kehendaknya masing-masing. Teori ini tidak menekankan sifat-sifat yang harus dimiliki

oleh seorang pemimpin, melainkan berfokus pada bagaimana pemimpin yang sebenarnya berperilaku untuk mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh masing-masing gaya kepemimpinan. Alasan di balik teori ini adalah bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu ketika melakukan kegiatan untuk membimbing kelompok menuju pencapaian tujuan. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola perilaku, bukan dari karakteristik seorang pemimpin, karena karakter seseorang relatif sulit untuk diidentifikasi.

Beberapa pendapat dari para ahli diantaranya James Owen (1973) yang berpendapat bahwa perilaku dapat dipelajari. Ini berarti bahwa orang yang terlatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat dapat memimpin secara efektif. Namun, penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk satu situasi belum tentu sesuai untuk situasi lainnya. Namun, keefektifan dari perilaku kepemimpinan ini bergantung pada banyak variabel. Robert F Bales (Stoner, 1986) mempresentasikan hasil penelitiannya, yang mendapati bahwa kelompok yang paling efektif memiliki kesamaan bentuk kepemimpinan, misalnya satu orang melakukan fungsi tugas dan anggota lainnya melakukan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini berhasil karena perhatian orang tersebut berfokus pada satu peran sehingga peran yang lain dapat dikesampingkan.

Dalam hal ini, pemimpin memiliki gambaran perilaku, yaitu:

1. Perilaku yang berorientasi pada struktur pertimbangan dan inisiatif
Perilaku atasan yang mendahulukan bawahannya ditandai dengan sikap baik hati, suka berunding, mendukung, membela, mendengarkan, menerima saran dan memikirkan kesejahteraan bawahannya serta memperlakukan mereka seperti dirinya sendiri. Selain itu, perilaku atasan lebih berorientasi pada tugas.
2. Perilaku yang berorientasi kepada bawahan dan produksi
Perilaku pemimpin yang berorientasi pada bawahan ditandai dengan penekanan pada hubungan antar bawahan, perhatian pribadi pemimpin terhadap kepuasan kebutuhan bawahan, dan penerimaan perbedaan bawahan dalam kepribadian, keterampilan, dan perilaku. Sementara itu, perilaku seorang pemimpin yang berorientasi pada produksi cenderung menekankan pada pekerjaan secara teknis, mengutamakan pelaksanaan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Di sisi lain, menurut model *leadership continuum*, pada hakikatnya ada dua jenis perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada pemimpin dan berorientasi pada bawahan. Sebaliknya, berdasarkan model kepemimpinan grafis, perilaku setiap pemimpin dapat diukur dengan menggunakan dua dimensi, yaitu perhatian pada hasil atau tugas dan kepedulian terhadap bawahan atau hubungan kerja.

JAF. Stoner, (1978:442-443) menunjukkan bahwa kecenderungan perilaku pemimpin pada dasarnya berkaitan erat dengan masalah gaya dan perilaku kepemimpinan. Dalam teori ini juga, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang sangat memperhatikan bawahannya dan juga sangat memperhatikan hasil.

Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai dan pengalaman (kekuatan pemimpin). Misalnya, seorang pimpinan yang percaya bahwa kebutuhan individu harus diprioritaskan di atas kebutuhan organisasi dapat mengambil peran langsung (peran memerintah) dalam tindakan bawahannya. Namun, bawahan juga harus diperhatikan sebelum seorang pemimpin memilih gaya yang tepat atau sesuai.

Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional adalah pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk memahami perilaku dan situasi bawahan mereka sebelum terlibat dalam gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menginginkan pemimpin memiliki kemampuan untuk mendiagnosa hubungan interpersonal (Monica, 1998). Teori tersebut muncul sebagai tanggapan atas teori perilaku, yang membagi perilaku pemimpin menjadi dua kategori, otokratis dan demokratis. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Dari perspektif perilaku, lebih mudah untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat dengan melihat kepemimpinan di berbagai variabel yang mempengaruhi perilaku. Teori ini berfokus pada gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk digunakan dalam situasi tertentu. Efektivitas kepemimpinan tidak bergantung pada gaya situasional tertentu, tetapi pada keakuratan perilaku pemimpin dalam situasi yang sesuai.

Model Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memahami dinamika situasi dan menyesuaikan keahliannya dengan perubahan situasi yang berlaku. Adaptasi gaya kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk menentukan karakteristik dan perilaku kepemimpinan berdasarkan kebutuhan situasi tertentu. Hal ini menyebabkan pengembangan berbagai model kepemimpinan, diantaranya adalah:

1. Model kontinuum Otokratik-Demokratik

Terlepas dari fakta bahwa gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu terkait situasi dan kondisi, mereka juga terkait dengan fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan. Misalnya, dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin otokratis membuat keputusannya sendiri. Ciri utama kepemimpinan adalah kepercayaan diri dan perilaku yang berorientasi tugas. Sedangkan pemimpin dengan gaya demokratis mengajak bawahannya untuk turut serta. Kualitas kepemimpinan yang menonjol di sini adalah mendengarkan dengan baik diikuti dengan perilaku yang mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

2. Model Interaksi Atasan-Bawahan

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang bergantung pada komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya dan sejauh mana komunikasi tersebut dapat mempengaruhi perilaku pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin yang efektif ketika:

- a. Hubungan antara atasan dan bawahan dinilai baik
- b. Posisi otoritas pemimpin termasuk kuat
- c. Tugas yang harus dilakukan bawahan diatur pada tingkat struktural yang tinggi.



Gambar 6. 2 Keterampilan yang Harus Dimiliki dalam Kepemimpinan

3. Model Situasional

Model ini menekankan bahwa keefektifan kepemimpinan dalam situasi tertentu bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dan kematangan mental bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berhubungan dengan kepemimpinannya dan kaitan antara atasan dan bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah menginformasikan, menjual, mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam pendelegasian.

4. Model Jalan-Tujuan

Pemimpin yang efektif menurut model ini adalah orang yang mampu memberikan jalur bagi bawahannya untuk diikuti. Salah satu mekanisme tercapainya hal tersebut adalah kejelasan tanggung jawab bawahan dan kepedulian pemimpin terhadap kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin dalam hal ini harus menjadi faktor pendorong bagi bawahannya.

5. Model Peran Pimpinan dan Bawahan

Perhatian utama pada model ini adalah perilaku pemimpin dalam konteks membuat keputusan. Perilaku pemimpin harus disesuaikan

dengan struktur tugas bawahan. Salah satu premis penting dari paradigma ini adalah adanya seperangkat aturan yang harus diikuti oleh bawahan untuk menentukan partisipasi bawahan dalam membuat keputusan. Bentuk dan tingkat keterlibatan bawahan tersebut ditentukan oleh keadaan yang dihadapi dan masalah yang harus dipecahkan.

Dalam teori situasional ini terdapat empat dimensi situasi yang berubah secara dinamis yang berpengaruh pada kepemimpinan seseorang yang efektif. Adapun dimensi tersebut antara lain adalah:

a. Kemampuan Manajerial

Kemampuan ini merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan seseorang. Kemampuan manajerial mencakup kemampuan teknis, keterampilan interpersonal, pengalaman, motivasi dan penghargaan yang ditawarkan oleh perusahaan.

b. Karakteristik Pekerjaan

Ini adalah faktor terpenting kedua yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pekerjaan yang menantang membuat seseorang bersemangat akan keberhasilan dibandingkan dengan pekerjaan rutin yang membosankan. Selain itu, kolaborasi dengan tim yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat memengaruhi efektivitas pekerjaan.

c. Karakteristik Organisasi

Budaya perusahaan, peraturan, dan birokrasi dapat membatasi gaya kepemimpinan seseorang. Jika ada banyak profesional dan tim ahli dalam organisasi, maka gaya kepemimpinan yang efektif tentu akan berbeda dengan organisasi perusahaan yang sebagian besar terdiri dari karyawan yang tidak terlatih.

d. Karakteristik Karyawan

Karakteristik karyawan yang meliputi sifat kepribadian, kebutuhan dan pengalaman karyawan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dari seorang manajer.

Menurut teori situasi, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik kepemimpinan, tingkah laku yang disesuaikan dengan kebutuhan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi

dengan memperhatikan faktor ruang dan waktu. Faktor situasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994:129) adalah:

1. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
2. Bentuk dan jenis teknologi yang digunakan
3. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
4. Norma yang dipercaya kelompok
5. Rentang kendali
6. Ancaman dari luar organisasi
7. Tingkat stress
8. Etos kerja dalam organisasi
9. Kepemimpinan Kharismatik

Dalam teori ini, pengikut percaya bahwa pemimpin mereka diakui sebagai makhluk yang mempunyai kemampuan luar biasa. Kemampuan untuk mempengaruhi pengikut tidak didasarkan pada otoritas tradisional atau formal, melainkan pada anggapan pengikut bahwa pemimpin dikaruniai kemampuan supranatural dan kekuatan luar biasa, dimana hanya orang-orang tertentu saja yang memilikinya.

Seseorang yang lebih tahu dengan apa yang akan terjadi di masa depan dianggap sebagai pemimpin. Kharisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “karunia yang diberikan Ilahi”, seperti kemampuan untuk memprediksi kejadian di masa depan. Pemimpin dianggap lebih kharismatik ketika mereka mau berkorban, berani mengambil resiko pribadi dan mengeluarkan biaya besar untuk mewujudkan visi yang diinginkan. Kepercayaan adalah bagian terpenting dari kharismatik dan pengikut akan memercayai seorang pemimpin yang tampaknya kurang mementingkan diri sendiri daripada kepedulian terhadap pengikut. Yang paling mengesankan adalah seorang pemimpin yang dalam situasi keuangan harus mengambil risiko kerugian pribadi yang serius dalam posisi administratif atau sebagai anggota organisasi. Menurut Weber (1947), kharisma memanifestasikan dirinya ketika ada krisis sosial, dimana pemimpin menemukan solusi untuk krisis tersebut. Pemimpin mengalami banyak kesuksesan yang membuat visi dapat dicapai dan pengikut dapat percaya bahwa pemimpin adalah orang yang luar biasa.

Menurut Weber (1947), istilah kharismatik menekankan pada bakat pemimpin yang mempunyai kekuatan luar biasa dan misterius. Menurutna, ada lima faktor kekuatan kharismatik yaitu :

1. Keberadaan seseorang dengan bakat luar biasa
2. Ada krisis sosial
3. Ada beberapa ide radikal untuk menyelesaikan krisis
4. Ada sekelompok orang percaya bahwa manusia memiliki kemampuan luar biasa yang bersifat transendental dan supranatural, serta
5. Selalu ada bukti bahwa apa yang dilakukan berhasil.

House (1977) berpendapat bahwa pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang mendalam dan tidak biasa pada para pengikutnya. Mereka menerima pemimpin tersebut tanpa adanya pertanyaan, dengan senang hati patuh pada pemimpin, merasa dicintai oleh pemimpin, secara emosional ikut dalam misi kelompok atau organisasi, percaya bahwa mereka dapat berkontribusi untuk keberhasilannya dan memiliki tujuan kinerja yang tinggi. Karismatik negatif berorientasi pada kekuasaan secara pribadi, yaitu:

1. Pemimpin lebih menekankan identitas daripada internalisasi.
2. Pemimpin memiliki lebih banyak kesetiaan pada diri mereka sendiri daripada idealisme.
3. Pemimpin mungkin menggunakan seruan ideologis, tetapi hanya untuk mendapatkan kekuasaan, kemudian diabaikan atau disesuaikan sembarangan dengan tujuan pribadi.
4. Pemimpin mencoba mengendalikan pengikut dengan membuat mereka tetap lemah dan bergantung pada pemimpin.
5. Kewenangan untuk mengambil keputusan penting berfokus pada pemimpin, penghargaan dan hukuman bertujuan untuk menjaga citra pemimpin yang tidak dapat melakukan kesalahan atau untuk meningkatkan ancaman eksternal terhadap organisasi.
6. Keputusan pemimpin ini mencerminkan kepedulian yang lebih besar terhadap harga diri dan mempertahankan kekuasaan daripada kesejahteraan pengikut.

Seorang pemimpin pada dasarnya merupakan orang yang memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh pada perilaku orang lain di

tempat kerja dengan menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan dan mempromosikan budaya organisasi.

BAB 7

PENDEKATAN TERHADAP MODEL KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan menganalisis pendekatan-pendekatan yang ada pada model kepemimpinan sehingga dapat menjadi seorang pemimpin yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan model kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu.

Materi Pembelajaran:

1. Pendekatan Kepemimpinan
2. Model Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan secara etimologis bersumber dari kata memimpin, sehingga secara konjugasi menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*), di mana kata pimpin sendiri dapat berarti memelopori, memberi contoh, membimbing, mendorong, bergerak lebih awal, menggerakkan orang lain dengan pengaruh dan lain sebagainya. Moekijat (1997:10) mendefinisikan pemimpin sebagai:

1. Seseorang yang membimbing dan mengarahkan orang lain.
2. Seseorang yang membuat orang lain mengikuti jejaknya.
3. Seseorang yang berhasil menciptakan perasaan terikat, rasa tanggung jawab terhadap orang-orang di bawahnya untuk melakukan pekerjaan di bawah kepemimpinannya.

Secara ilmiah, Moedjiono (2002:1) mencatat bahwa dalam *The Oxford English Dictionary* yang diterbitkan pada tahun 1933, kata *leader* muncul dalam bahasa Inggris pada tahun 1800 dan mengacu pada pendapat Mar'at (1983), Moedjiono mengatakan bahwa kata kepemimpinan baru muncul sekitar tahun 1800. Menurut Van Wort (2003), pada tahun 1841 Thomas Carlyle menulis esai tentang pahlawan dan pujian para pahlawan yang merupakan topik populer pada saat itu, dan Galton membuat penelitian tentang kejeniusan yang diturunkan dari generasi ke generasi pada orang-orang terkemuka di tahun 1869.

Namun, apa definisi pemimpin? Para ahli telah banyak mengemukakan definisi kepemimpinan dari sudut pandang masing-masing. Dari sekian banyaknya definisi, Stogdill dalam Yukl (1989) menyimpulkan bahwa ada banyak definisi kepemimpinan karena ada banyak orang yang mendefinisikan konsep tersebut. Stogdill lebih lanjut menegaskan bahwa kepemimpinan umumnya ditentukan oleh karakteristik individu, perilaku seorang pemimpin, asumsi bawahan, pengaruh terhadap bawahan, pola interaksi, hubungan peran, dampaknya terhadap tugas dan pencapaian tujuan, serta implikasinya terhadap budaya organisasi. Didorong oleh pendekatan dan kepentingan penelitian, Gibson *et al.* (1996:334) mengartikan kepemimpinan sebagai upaya untuk menggunakan pengaruh bukan paksaan (*coersive*) untuk memotivasi orang dalam mencapai tujuan tertentu. House *et al.*, dalam Yukl (2001:4) mengartikan kepemimpinan sebagai keterampilan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan individu lain untuk berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Pendekatan Kepemimpinan

1. Pendekatan Sifat

Dalam pendekatan sifat muncul gagasan bahwa seorang pemimpin dilahirkan. Gagasan seperti ini disebut dengan gagasan “*Hereditary*” (turun temurun). Pendekatan warisan mengungkapkan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat. Pemimpin tidak mendapat keterampilan melalui pembelajaran/pelatihan tetapi dari diwariskan, memastikan kepemimpinan dari generasi ke generasi di antara anggota keluarga. Sehingga, kekuasaan dan kekayaan dapat diwariskan

ke generasi berikutnya yang masih dalam satu garis keturunan yang sama.

Kemudian muncul teori baru yaitu “*Physical Characteristic Theory*” (teori dari Fisik). Di sisi lain, tampaknya pendidikan dapat melahirkan pemimpin sehingga setiap orang memiliki peluang untuk menjadi pemimpin. Para ahli umumnya sepakat bahwa seorang pemimpin harus memiliki kualitas yang baik. Pendekatan seperti ini disebut pendekatan karakter atau sifat. Adapun karakter baik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- a. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b. Kompeten, cerdas dan jujur
- c. Sehat jasmani dan rohani
- d. Tegas, berani, disiplin dan efisien
- e. Bijaksana dan manusiawi
- f. Berilmu
- g. Berkeinginan Besar
- h. Berjiwa matang dan kemauan yang kuat
- i. Motivasi kerja yang tinggi
- j. Adil
- k. Mampu merencanakan dan mengambil keputusan
- l. Memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi
- m. Mendahulukan kepentingan orang lain.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku berarti bahwa berhasil dan gagalnya seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan tindakan pemimpin. Gaya bersikap dan bertindak dilihat dari bagaimana perintah dan tugas diberikan, bagaimana berkomunikasi, bagaimana membuat keputusan, bagaimana menimbulkan semangat kerja anggotanya, bagaimana menetapkan kedisiplinan, bagaimana cara pengawasan dan lain sebagainya.

Jika tindakan yang dilakukan dengan cara yang tegas, keras, dan sepihak, yang terpenting adalah bagaimana tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan benar dan segera menghukum yang bersalah, maka gaya kepemimpinan ini cenderung otoriter. Sebaliknya, jika

seorang pemimpin melakukan aktivitas dengan halus, baik hati, adanya hubungan timbal balik, menghargai pendapat dan lain-lain, maka gaya kepemimpinan ini termasuk dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Pandangan klasik mengasumsikan bahwa sikap pegawai itu pasif dalam artian tidak mau bekerja, malas, enggan memikul tanggung jawab, bekerja sesuai perintah saja. Namun, dalam pandangan modern pegawai dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, keinginan dan tanggung jawab. Oleh karena itu, pandangan klasik mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter sedangkan pandangan modern mengarah pada kepemimpinan demokratis. Kedua pandangan tersebut menghasilkan gaya kepemimpinan yang tidak sama.

3. Pendekatan Kontingensi

Dalam pendekatan ini dikenal dengan istilah “*One Best Way*” (Satu yang terbaik), yang berarti pengelolaan suatu organisasi dapat dicapai dengan satu paralel dalam semua situasi. Pada faktanya, setiap organisasi mempunyai karakteristik yang spesifik bahkan organisasi yang sama pun akan berhadapan dengan masalah yang berbeda. Oleh karena itu, dalam lingkungan yang berbeda, pemimpin dengan sikap dan perilaku yang berbeda, kepemimpinan suatu organisasi tidak dapat dikelola dengan satu perilaku untuk semua kondisi. Kondisi berbeda harus dihadapi dengan kepemimpinan yang berbeda pula.

Fromont E. Kast, menyatakan bahwa organisasi adalah sistem yang tersusun dari subsistem dengan batasan lingkungan dari suprasistem. Pendekatan kontingensi menunjukkan suatu pendekatan dalam organisasi dimana subsistem yang tersusun dalam organisasi memiliki hubungan dengan lingkungannya. Kontingensi percaya bahwa prinsip-prinsip organisasi bersifat universal. Dalam hal kepemimpinan, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi itu unik dan setiap situasi harus dijalankan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing.

4. Pendekatan Terpadu

Sersley dan Blanchard, menggabungkan beberapa teori dalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan tujuan untuk

memperlihatkan kesamaan daripada perbedaan antara teori-teori tersebut. Teori-teori yang digabungkan adalah:

- a. Perpaduan antara teori tingkat motivasi kebutuhan, teori tingkat kematangan dengan teori kepemimpinan situasional.
- b. Gabungan teori motivasi 2 faktor, teori tingkat kematangan bawahan, dan pendekatan situasional.
- c. Gabungan antara 4 sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan situasional.
- d. Gabungan teori x dan y, teori tingkat kedewasaan bawahan dan teori situasional.
- e. Kombinasi model perilaku A dan B, teori kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- f. Gabungan dari 4 asumsi tentang orang, teori kedewasaan bawahan dan teori kepemimpinan situasional.
- g. Perpaduan antara teori “*Ego State*”, teori tingkat kematangan dengan teori kepemimpinan situasional.
- h. Gabungan teori “*Life Position*”, teori tingkat kematangan dan teori kepemimpinan situasional.
- i. Kombinasi teori *system control*, teori tingkat kematangan dan kepemimpinan situasional.
- j. Gabungan teori basis kekuatan, teori tingkat kematangan dan kepemimpinan situasional.
- k. Kombinasi teori “*Parent effectiveness training*”, teori tingkat kematangan dengan teori kepemimpinan situasional.
- l. Gabungan teori pertumbuhan organisasi dan pendekatan kepemimpinan situasional.
- m. Gabungan teori proses pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan dan teori kepemimpinan situasional.
- n. Kombinasi dari teori siklus perubahan, teori kematangan sekunder dan pendekatan manajemen situasional.
- o. Kombinasi teori perubahan perilaku, teori tingkat kematangan dan teori kepemimpinan situasional.
- p. Gabungan teori “*Force field analysis*”, teori tingkat kematangan dan kepemimpinan situasional.

Model Kepemimpinan

1. Model Kepemimpinan Menurut Sifat (*Traits Model*)

Suatu pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada cara mempelajari terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang menjadi ciri pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil (Moedjiono, 2006:13). Teori yang mencari karakteristik kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang memisahkan pemimpin dari bukan pemimpin. Pendekatan teoritis ini didasarkan pada anggapan bahwa beberapa orang adalah pemimpin alami yang memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain (Robbins, 2006:433).

Dalam Moedjiono (2002:13), Mar'at mengemukakan beberapa teori yang dipengaruhi oleh hasil penelitian Galton (1879) mengenai latar belakang turun-temurun dari tokoh-tokoh terkemuka, yang mencoba untuk menjelaskan kepemimpinan dalam pengertian hereditas. Selain itu, kutipan dari Mar'at di mana Moedjiono (2002:13) mengemukakan bahwa pada tahun 1913, Woods menjelajahi empat belas negara dalam kurun waktu lima sampai sepuluh abad. Kerabat raja juga cenderung menjadi individu yang kuat dan berpengaruh. Pada tahun 1931, Wiggams terus bertahan dengan usulannya bahwa persilangan di antara mereka menghasilkan kelas aristokrat yang secara biologis berbeda dari kelas bawah. Jadi, pemimpin tertinggi sangat bergantung pada keturunannya. Pada tahun 1935, Down berpendapat bahwa individu dalam masyarakat memiliki tingkat kecerdasan, energi dan moral yang berbeda-beda dan ke mana pun arah pengaruh yang disebabkan oleh massa, mereka selalu dipimpin oleh individi-individu yang benar-benar unggul.

Robbins (2006:433) menyatakan bahwa ada kualitas unik yang dimiliki oleh semua pemimpin, seperti: ambisi dan energi, keinginan memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan terkait pekerjaan. Penelitian terbaru memberikan bukti kuat bahwa orang dengan pengendalian diri tinggi berarti mereka sangat fleksibel dalam menyesuaikan tindakan mereka dalam kondisi yang berbeda, cenderung muncul sebagai pemimpin dalam kelompok daripada orang dengan sifat kontrol diri yang rendah.

Faktanya banyak penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi pembeda antara pemimpin dan pengikut dalam satu

penelitian yang bertentangan dan tidak mendukung hasil penelitian lainnya. Selain itu, karakter individu bukan merupakan faktor yang menonjol dalam menentukan keberhasilan kinerja manajemen pemimpin. Hingga tahun 1950-an, terdapat lebih dari 100 penelitian yang dilakukan untuk mengetahui sifat personal yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin yang baik, dan penelitian-penelitian tersebut menemukan bahwa keterkaitan antara ciri watak dengan kepemimpinan yang efektif adalah positif, tetapi tidak signifikan (Yukl, 2005:15). Bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa “kepemimpinan adalah interaksi yang terbentuk antara individu dalam suatu kondisi dan seseorang yang menjadi pemimpin dalam satu situasi belum tentu menjadi pemimpin di situasi lain”. Ketika kepemimpinan didasarkan pada faktor situasional, maka karakter pemimpin memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

2. Model Kepemimpinan Berdasarkan Teori Perilaku (*Behavioral Model*)

Kepemimpinan berdasarkan perilaku berfokus pada perbuatan yang diambil pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinan mereka. Robbins (2006:434) berpendapat bahwa teori yang mengusulkan pola perilaku tertentu membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Ketika para peneliti kecewa dengan pendekatan sifat di tahun 1950-an, mereka mulai melihat perilaku (*behaviors*) pemimpin yang khas. Perbedaan antara teori sifat dan teori perilaku dalam penerapannya, terdapat pada asumsi yang mendasarinya. Jika teorinya berlaku, kepemimpinan pada dasarnya adalah bawaan lahir dan pemimpin dapat diangkat dengan adanya seleksi. Sebaliknya, jika ada perilaku yang menentukan kepemimpinan, maka kepemimpinan tersebut dapat diajarkan dan mengembangkan program untuk menanamkan perilaku tersebut dalam diri seseorang yang memiliki keinginan menjadi pemimpin yang efektif. Tentu cara ini lebih menarik karena dapat memperluas jangkauan pemimpin. Jika pelatihan yang dilakukan berhasil, maka diperoleh jumlah pemimpin efektif yang tidak terbatas (Robbins, 2006:435).

3. Model Kepemimpinan Kontigensi (*Contingency Model*)

Model kepemimpinan kontigensi menurut Moedjiono (2006:14), mempelajari kesesuaian antara tindakan pemimpin dengan karakteristik situasional terutama pada tingkat kedewasaan

anggotanya. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi yang mempengaruhi efektivitas pemimpin berbeda-beda tergantung pada situasi, dan kedewasaan bawahannya. Menurut Moedjiono, kehadiran pemimpin pada situasi yang mendesak sangat dibutuhkan apabila:

- a. Kondisi kacau (*chaos*) yang tidak menentu di mana kelompok tidak dapat mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi.
- b. Anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok belum bisa membuat keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dengan cepat, sehingga kelompok tidak bisa mengendalikan kondisi terutama dalam menghadapi perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya.
- d. Kemunculan pesaing baru yang dapat menggaliihkan peran kelompok.

Berikut ini diuraikan model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler yang mengasumsikan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dipandang sebagai hubungan berdasarkan kekuatan dan pengaruh. Dalam model ini, ada dua pertanyaan penting yang dipertimbangkan, yaitu: seberapa besar situasi memberikan kekuatan dan pengaruh yang diperlukan agar pemimpin menjadi efektif, atau seberapa mendukung faktor-faktor situasional. Dan pertanyaan mengenai sejauh mana pemimpin dapat memperkirakan dampak dari gaya kepemimpinannya terhadap tindakan dan kinerja para anggotanya. Meskipun teori *path-goal* juga termasuk dalam kelompok ini, pembahasannya disajikan secara terpisah.

Fiedler memperhatikan pengukuran orientasi kepemimpinan individu. Dia mengembangkan skala LPC (*Least-Preferred-Co Worker*). LPC adalah skala yang mengukur dua gaya kepemimpinan yaitu: kepemimpinan tugas (melakukan kontrol dan struktur), dan kepemimpinan relasional (pasif, pengertian). Fiedler mengemukakan bahwa individu dengan LPC yang tinggi, peka terhadap kebutuhan individu lain dan termasuk dalam pemimpin yang “bermotivasi hubungan.” Individu dengan LPC yang

rendah adalah pemimpin yang “bermotivasi tugas”. Fiedler mengusulkan tiga faktor situasional yang menentukan apakah pemimpin yang memiliki LPC tinggi atau rendah cenderung lebih efektif dalam hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relation*), struktur tugas (*the task structure*), dan kekuasaan posisi (*position power*).

Hubungan antara pimpinan dan anggota menerangkan seberapa jauh pemimpin dapat dipercaya dan disukai oleh anggotanya, dan kesediaan anggota untuk menjalankan perintah dari seorang pemimpin. Struktur tugas dalam organisasi diartikan dengan jelas dan sejauh mana tugas tersebut disertai dengan instruksi rinci dan prosedur standar. Kekuasaan posisi menjelaskan seberapa jauh seorang pemimpin menggunakan kekuasaan atau otoritas yang didapat dari posisinya dalam organisasi untuk memberikan rasa tanggung jawab terhadap pentingnya nilai dari tugas-tugasnya. Kekuasaan posisi juga menerangkan seberapa jauh pemimpin memakai kekuasaannya untuk memberikan hukuman dan *reward*, promosi dan penurunan jabatan (*demotions*).

Model Fiedler mencakup informasi tentang LPC, di mana seorang individu dan penilaian dari tiga kemungkinan variabel, model Fiedler mengemukakan perpaduan dari keduanya untuk mencapai efektivitas yang maksimal dari kepemimpinan. Berdasarkan penelitian Fiedler pada 1.200 kelompok lebih, di mana dia membandingkan gaya kepemimpinan kompetitif dengan kepemimpinan berorientasi tugas, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih memiliki kinerja yang baik dalam situasi yang tidak terlalu mendukung.

BAB 8

KEPEMIMPINAN VISIONER

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami definisi, menganalisis karakteristik dan mengaktualisasikan langkah-langkah untuk menjadi seorang pemimpin yang visioner serta mampu memahami peran penting dari kepemimpinan visioner.

Materi Pembelajaran:

1. Pengertian Kepemimpinan Visioner
2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner
3. Langkah-Langkah Menjadi Pemimpin Visioner
4. Peran Penting Kepemimpinan Visioner

Keberhasilan masa kini dan pada masa yang akan datang organisasi tidak bisa dilepaskan dari pemimpin. Dalam konteks perjalanan dan eksistensi organisasi, pemimpin bisa diibaratkan sebagai pemegang kemudi yang menentukan arah dan tujuan organisasi sekaligus eksistensinya pada masa yang akan datang.

Organisasi sebagai wadah merupakan tempat berkumpulnya individu-individu yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tugas mengarahkan organisasi, yang di dalamnya berisi manusia dengan berbagai latar belakang, karakter dan kepentingan bukan hal mudah yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin.

Untuk mendekati, mengarahkan dan membawa organisasi ke tujuan akhir diperlukan pemimpin yang bisa melakukan berbagai pendekatan dengan dan melalui gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks dan kondisi organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan pemimpin untuk mendekati organisasinya dengan gaya kepemimpinan tertentu akan mengarahkan untuk bisa mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner sangat diperlukan untuk memajukan sebuah organisasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam *konteks school based management* kepemimpinan tipe ini sangatlah diperlukan. Bukan hanya diperlukan, kepemimpinan visioner sangat relevan dan didambakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepemimpinan visioner bisa dipahami sebagai pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Kertanegara, 2003 dalam Suprayitno, 2007).

Selain mengandung unsur kemampuan untuk memberi makna atau arti pada kerja dan usaha bawahan dengan memberikan arahan, seorang pemimpin yang visioner haruslah seorang yang bisa menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang professional, serta dapat membimbing bawahannya untuk bisa bekerja secara professional seperti yang diharapkan.

Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan megartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat. Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari

dirinya atau sebagai hasil interaksi social diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.

Dengan demikian kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan idea tau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsure 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.

Setelah visi teridentifikasi dan ditentukan, maka pemimpin harus mampu memperagakan visi agar dapat dilaksanakan. Keterampilan yang diperlukan berkaitan dengan efektifitas dalam peran visioner sebagaimana dikemukakan oleh Robbins adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk menjelaskan kepada orang lain Pemimpin perlu menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan-tindakan yang dituntut dan sasaran-sasaran memulai komunikasi lisan dan tertulis yang jelas.
2. Mampu mengungkapkan visi melalui perilaku pemimpin Ini berarti perilaku pemimpin yang secara berkesinambungan mendorong pencapaian misi. Sebagai contoh seorang pemimpin yang terjun menangani urusan bawahan bila diperlukan agar masyarakat mendapat pelayanan yang memuaskan.
3. Mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang lebih luas Ini berarti kemampuan untuk mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan pada berbagai situasi pekerjaan pada suatu organisasi.

Langkah – Langkah Kepemimpinan Visioner

Adapun langkah-langkah dalam menciptakan kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut:

1. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dengan pengalaman pribadi atau sebagai hasil kelaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain. Yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti

mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi. Dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu:

- a. *Trend Watching*, adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap signal-signal alam dan perubahannya. Melalui *Trend Watching* pimpinan dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.
- b. *Envisioning*, adalah kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.

2. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personel dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengolaborasi informasi, cita-cita atau gagasan personel lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi. Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas. Terbentuknya visi melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok.

3. Transformasi Visi

Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Sanusi mengungkapkan bahwa kita bukan saja perlu mengadakan introspeksi melainkan terutama mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan, dan mengembangkan visi kita masing-masing dan visi kita bersama (*shared vision*) mengenai penyelenggaraan pendidikan. Visi mesti ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagai visi dan diharapkan menjadi terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personel. Dalam upaya transformasi visi, kadang juga terjadi

kegagalan karena beberapa masalah dari visi. Sebab kegagalan visi organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kerancuan visi dan misi. Secara intrinsik visi dan misi tidak betul-betul didambakan.
- b. Visi dan misi tidak mencerminkan penderitaan dan harapan.
- c. Visi dan misi tidak diyakini dapat dicapai.
- d. Visi dan misi tidak fleksibel.
- e. Visi dan misi tidak didukung oleh strategi organisasi dan system manajemen yang tepat.

4. Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi kedalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Sinamo mengungkapkan peran visi, misi, dan nilai sebagai berikut:

- a. Visi dan misi harus dirumuskan dengan mengandung sisi intelektual dan emosional secara seimbang.
- b. Visi dan misi harus didukung secara serasi dan sepadan oleh nilai-nilai dasar yang menjadi panduan perilaku yang konsisten menuju visi dan misi tersebut.
- c. Visi dan misi harus didukung oleh strategi organisasi dan system manajemen yang serasi dan sepadan.

Ketiga komponen di atas membentuk irisan yang dapat kita sebut sebagai budaya kerja, antara lain mengandung etos kerja yang seyogianya akan serasi dan sepadan dengan ketiga komponen pembentuknya.

Peran Penting Kepemimpinan Visioner

Visi harus diwujudkan dalam kerja pemimpin, kepemimpinan yang bervisi mempunyai peran sebagai berikut:

1. Penentu Arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk membimbing konstituen dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam mengimplementasikan visi sekolah.

2. Agen Perubahan

Visionary leadership berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu perubahan kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Peran kepemimpinan yang memiliki visi ialah menjadi pelopor inovasi dan menjadi trigger bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

3. Juru Bicara

Visionary leadership berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan, dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang berimplikasi pada kemajuan organisasi.

Seorang *visionary leadership* adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berubungan dengan organisasi lain atau herarki yang lebih tinggi. Kemampuan berbicaranya yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik,

bermanfaat, dan menyenangkan menjadi ia seorang negosiator yang ulung.

Peran *visionary leadership* adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan, dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

4. Pelatih

Visionary leadership berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan. Sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan, sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi kedalam budaya dan perilaku organisasi. Ini semua menuntut pemimpin sebagai pakar/ahli yang bertugas sebagai pelatih yang dapat menularkan kemampuan kepada orang lain. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan.

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh sumberdaya menjalankan misi agar dapat mendekati visi yang ditetapkan. Kepemimpinan visioner memahami wawasan jauh kedepan dan memiliki kemampuan membawa organisasinya berkembang dan mampu menghadapi segala tantangan zaman.

BAB 9

DINAMIKA KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan menganalisis dinamika dan fungsi dalam kepemimpinan, mampu memahami hubungan manusiawi dalam kepemimpinan serta memahami proses pengambilan keputusan sebagai seorang pemimpin sehingga dapat menghasilkan kepemimpinan yang optimal, agar pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif, efisien dan produktif.

Materi Pembelajaran:

1. Pendahuluan
2. Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan
3. Hubungan Manusiawi dalam Kepemimpinan
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Pendahuluan

Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai kualitas yang unggul dan lain dari bawahannya. Tetapi nyatanya, kualitas dari seorang pemimpin yang efektif juga diperlukan oleh seorang bawahan, di mana mereka dapat menyisihkan keinginan personal dan tidak takut untuk menjalankan tindakan yang benar (Safaria, 2004). Kepemimpinan secara khusus berkaitan erat dengan masalah manusia. Masalah tersebut tidak hanya mempengaruhi

kehidupan manusia sebagai seorang individu tetapi juga sebagai makhluk sosial. Oleh karenanya, setiap proses kepemimpinan dengan ciri khasnya tersendiri tidak dapat menghindari situasi yang berkaitan dengan sifat serta nilai-nilai humanis. Jika proses kepemimpinan dilakukan dengan tidak humanis, maka timbul berbagai permasalahan yang nantinya akan berujung pada tidak efektifnya proses tersebut. (Rivai, 2008).

Ada dua pernyataan mengenai pembagian kepemimpinan yakni:

1. Kepemimpinan sebagai seni

Dalam hal ini, kepemimpinan sebagai seni ditempatkan sebagai sebuah bakat yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain serta memiliki peluang besar untuk mewujudkan keinginannya.

2. Kepemimpinan sebagai ilmu

Kepemimpinan sebagai sumber ilmu lebih berfokus bagaimana proses seseorang belajar dan latihan agar dapat menciptakan pemimpin yang berkualitas dan bijak.

Adapun kedua pernyataan yang telah dijelaskan diatas tentunya dapat diterima kenyataannya dalam berbagai jenis kepemimpinan. Akan tetapi, kedua pendapat yang telah diberikan tersebut tidak dapat dikatakan pendapat yang utuh apabila tidak saling bergandengan, sebagai contoh pendapat yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah seni tidak dapat diterima secara mentah-mentah bahwasannya faktor bakat merupakan satu-satunya jalan untuk mewujudkan kepemimpinan yang sukses. Begitupun dengan pendapat yang menyatakan bahwasannya kepemimpinan sebagai ilmu merupakan satu-satunya cara agar dapat mewujudkan kepemimpinan yang sukses tanpa adanya bakat didalam diri seseorang.

Kedua pernyataan tersebut membuktikan bahwasannya kepemimpinan bagi manusia memiliki sifat yang unik dan bervariasi serta tidak semua orang dapat mewujudkan kepemimpinan yang baik dan mudah dijalankan apabila hanya mengandalkan teori-teori yang ada dalam kegiatan yang dilakukan secara terus menerus.

Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dinamika kepemimpinan Menurut Rivai (2008), dipengaruhi oleh tiga factor yaitu hubungan interpersonal yang efektif, proses pengambilan keputusan dan pengendalian kepemimpinan. Proses komunikasi dan dukungan yang menghasilkan rasa senang dan kepuasan dari kedua belah pihak dapat mempengaruhi keefektifan dari hubungan interpersonal. Keadaan seperti itu menciptakan rasa memiliki, rasa tanggung jawab dan partisipasi dari orang yang dipimpin dan juga para pemimpin bagian mereka sendiri (Rivai, 2008). Itulah sebabnya hubungan interpersonal yang efektif menjadi faktor penting untuk menciptakan dinamika kepemimpinan.

Pengambilan keputusan dapat dilihat dalam aktivitas organisasi yang termasuk dalam hak dan kewajiban serta tanggung jawab pimpinan berupa wewenang. Pendelegasian wewenang bukan berarti orang yang berwenang dapat membuat keputusan atau melakukan aktivitas sesuai keinginan mereka, tapi harus selalu dalam batas-batas standar serta pedoman yang ada dalam organisasi mereka.

Pengendalian kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan pemimpin pada setiap lapisan yang mereka pimpin untuk memastikan bahwa orang yang dikontrolnya menjalankan strategi yang direncanakan. Keefektifan dari proses kepemimpinan dapat dilaksanakan secara fleksibel sebab keterampilan dari pemimpin puncak untuk membuat keputusan selalu terasa seperti keputusan bersama. Keputusan tersebut merupakan tahap dari aktivitas pemantauan dalam kepemimpinan yang membutuhkan proses.

Pengertian dinamika menurut KBBI merupakan sebuah gerakan atau kekuasaan yang dimiliki oleh sekelompok masyarakat yang dapat mengakibatkan perubahan di dalam tata kelola hidup masyarakat. Menurut Rivai (2003) dalam buku kepemimpinan dan perilaku organisasi menyebutkan bahwasannya dinamika kepemimpinan dapat beralih dan berkembang sesuai dengan zaman yang bersifat dinamis. Rivai (2003) mengemukakan bahwasannya kepemimpinan merupakan sebuah masalah bagi manusia yang memiliki sifat yang unik. Masalah yang terjadi yang disebabkan oleh kepemimpinan tidak hanya sekedar mengenai kehidupan manusia sebagai individu tetapi juga membahas kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, Setiap proses kepemimpinan yang

dijalankan oleh seseorang memiliki keunikan masing-masing sehingga tidak dapat ditiru oleh orang lain.

Pemimpin merupakan seseorang yang dapat memimpin manusia lain. Dalam berbagai situasi proses kepemimpinan dilaksanakan secara tidak manusiawi Hal ini dikarenakan adanya terjadi hal-hal tertentu yang tidak diinginkan, sehingga berbagai masalah akan terjadi dan pada akhirnya akan membuat proses pengambilan keputusan tidak berlangsung secara efektif. Sehingga sebagai seorang pemimpin harus dapat memikirkan perbuatan-perbuatan atau tindakan yang baik agar diikuti oleh bawahan dan rakyat Jadi bukan hanya sekedar memerintah atau menganjurkan akan tetapi Sebagai seorang pemimpin juga memerlukan karakteristik yang dapat dipercaya oleh masyarakat.

Hal terpenting dan harus diperhatikan dalam jangka waktu yang panjang bagi seorang pemimpin adalah dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu, maknanya sebagaimana pemimpin dapat mengikutsertakan atau berpartisipasi terhadap semua potensi di dalam organisasi yang dipimpinnya agar tujuan yang telah disepakati secara bersama-sama dapat dicapai. Sementara itu persoalan kepemimpinan juga terdapat masalah yang sangat rumit. Keunikan dari masalah kepemimpinan sama halnya dengan keunikan bagi manusia itu sendiri banyak permasalahan yang harus diketahui apabila seseorang ingin menjadi pemimpin yang bijak, baik dan efektif. Sebagai contoh dinamika kepemimpinan, fungsi dan tipe kepemimpinan serta keterbatasan kepemimpinan maupun gaya kepemimpinan merupakan masalah yang harus diketahui oleh seorang pemimpin.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kepemimpinan

Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap dinamika kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Manusiawi dalam Kepemimpinan

Hubungan manusiawi dalam kepemimpinan merupakan hubungan yang terjadi dalam memperlakukan orang lain yang dipimpin dalam suatu organisasi, dalam hal ini, hubungan akan menimbulkan tanggapan yang dapat menunjukkan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan manusiawi yang dimaksud tidak hanya sekedar

komunikasi lisan dan tulisan, tetapi juga akan meliputi sikap dan gaya yang ditampilkan pimpinan didalam menerapkan pergaulan sehari-hari dengan orang yang dipimpinya dalam sebuah organisasi. Adapun bentuk hubungan manusia antara pemimpin dengan orang yang dipimpin adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan membutuhkan hubungan yang manusiawi dan efektif. Maknanya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan merupakan cara bagi pemimpin dalam memperlakukan bawahannya sehingga akan memberikan reaksi dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang mendorong pencapaian tujuan suatu organisasi. Kegiatan yang diharapkan Dalam kepemimpinan yang bersifat efektif tentunya bukan sebuah kegiatan yang statis tetapi dapat dikembangkan sehingga implementasi pada kelompok organisasi menjadi dinamis dan dapat terus berkembang. Diharapkan dengan adanya hubungan yang manusiawi antara kehidupan yang nyata di mana sering terjadi interaksi sosial diantara individu dengan individu lain dan memerlukan rasa saling menghormati Sehingga dalam mengambil keputusan pemimpin dapat mengambil konsep musyawarah.

Dalam melaksanakan musyawarah di sebuah organisasi tentunya akan melibatkan seluruh anggota organisasi sehingga semua anggota organisasi tersebut merasa memiliki peran penting dalam mengambil keputusan setelah dilakukannya musyawarah barulah Sebagai seorang pemimpin dapat memilah kembali Musyawarah tersebut agar terjadinya keputusan yang baik dan dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian langkah tersebut dapat menciptakan kepemimpinan yang bersifat efektif dan menciptakan hubungan yang manusiawi dalam suatu organisasi sehingga hubungan yang seperti itu harus dikembangkan dan dipelihara untuk dapat dikembangkan dan ditingkatkan untuk mengembangkan organisasi.

a. Hubungan manusiawi yang efektif akan bersifat positif

Hal ini dikarenakan komunikasi dan perlakuan yang dilakukan oleh pemimpin akan menciptakan rasa senang diantara kedua belah pihak. Seperti yang telah dibahas pada kajian sebelumnya hubungan manusiawi yang bersifat efektif ini tentunya akan menciptakan rasa saling memiliki, rasa ikut bertanggung jawab dan pada orang-orang yang dipimpin maupun pemimpin bagian

masing-masing juga akan merasa sebagai orang-orang yang terlibat dalam berbagai situasi.

b. Hubungan manusiawi yang bersifat tidak efektif

Merupakan hubungan yang dapat menciptakan situasi kesenjangan serta rasa tidak nyaman, tidak puas dan saling bertolak belakang antara kedua belah pihak. Tentunya kondisi seperti ini tidak baik bagi perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis karena dapat menimbulkan efek kesenjangan tertentu dalam tiap-tiap individu organisasi yang terlibat didalamnya. Sebagai seorang pemimpin tidak terpuji jika memperlakukan orang lain sekehendak hati. Hal ini Tentunya menjadi perhatian dalam keberhasilan seorang pemimpin. Karena pemimpin akan mendapatkan dukungan bagi seluruh bawahannya apabila hubungan yang dilakukan antara pemimpin bersifat efektif.

Oleh karena itu, hubungan interpersonal yang efektif merupakan faktor terpenting yang mendukung dinamika kepemimpinan. Pemimpin mempunyai kesempatan untuk mengambil segala sesuatu yang baik dan bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan organisasi serta orang-orang yang dipimpinya sehingga akan berfungsi dan mengembangkan organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Dari kedua paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya, dalam menciptakan hubungan manusiawi yang efektif, setiap pemimpin harus dapat menyadari bahwasannya dalam mewujudkan hubungan yang baik antar manusia tentu dibutuhkan kemampuan dalam memperlakukan orang lain sebagai subjek. Karena pada dasarnya orang-orang yang dipimpin merupakan orang yang tidak dapat dipandang sebelah mata sebagai objek. Sebagai seorang pemimpin harus dapat menghormati keunikan setiap manusia dan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Hubungan interpersonal yang efektif tentu harus dimulai dari perasaan simpati terhadap orang lain, serta bebas dari prasangka buruk. Hubungan interpersonal yang efektif menjadi langkah awal dan unsur penting dalam mengimplementasikan dinamika kepemimpinan.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Bagi seorang pemimpin dalam melakukan tindakan pengambilan keputusan bukanlah hal yang dilakukan secara tiba-tiba, tetapi pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui sebuah proses. Proses dalam pengambilan keputusan secara konvensional merupakan tugas dan wewenang yang dijalankan oleh pimpinan tertinggi dalam sebuah organisasi. Wewenang itu dapat diberikan kepada pimpinan dibawahnya apabila keputusan yang diambil bersangkutan dengan pimpinan tersebut.

Pemberian otoritas dari pemimpin pada hakikatnya sebuah langkah awal dari kepemimpinan yang mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin serta penyerahan otoritas harus diikuti oleh tanggung jawab yang diberikan kepada pimpinan yang mengambil keputusan.

Pada dasarnya pengambilan keputusan menjadi wewenang pemimpin dapat dibedakan dalam dua bentuk antara lain keputusan yang bersifat apriori dan yang bersifat aposteriori.

- a. Keputusan bersifat apriori tidak terjadi dalam bentuk proses hal ini dikarenakan hanya dilakukan dengan pengulangan kembali keputusan yang sebelumnya pernah ditetapkan dan berhasil dalam pelaksanaannya.
- b. Keputusan bersifat aposteriori merupakan keputusan yang terjadi dalam bentuk proses, maupun dalam pikiran dalam kegiatan operasional pemecahan masalah. Proses pengambilan keputusan aposterioripun memiliki beberapa tahap antara lain:
 - 1) Mengumpulkan data melalui pencatatan serta mereview kegiatan penelitian
 - 2) Menganalisis data
 - 3) Menetapkan keputusan yang dipilih dengan cara memilih salah satu diantara beberapa pilihan terbaik dalam memecahkan masalah yang dihadapi
 - 4) Mengaktualisasikan keputusan menjadi sebuah tindakan dan melihat hasilnya mengenai kemungkinan terjadinya risiko sebelum melakukan peramalan
 - 5) Selama proses berlangsung akan diperoleh data operasional baru

3. Pengendalian dalam Kepemimpinan

Pengendalian kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh pemimpin pada setiap lapisan yang mereka pimpin untuk memastikan bahwa orang yang dikontrolnya menjalankan strategi yang direncanakan. Keefektifan dalam kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan dinamis karena kemampuan dari pemimpin puncak untuk membuat keputusan selalu terasa seperti keputusan bersama. Keputusan tersebut merupakan unsur dari aktivitas pengendalian dalam kepemimpinan yang membutuhkan proses.

Perubahan Organisasi

Pada hakikatnya, setiap organisasi pastilah mengalami perkembangan dan evolusi untuk beradaptasi dengan lingkungan. Perubahan dalam organisasi dapat direncanakan atau tidak direncanakan tergantung pada faktor internal dan eksternal. Namun, tujuan terpenting dari perubahan organisasi adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja serta merubah organisasi ke arah yang lebih baik. Menurut Winard (2004:1) perubahan organisasi adalah peralihan suatu keadaan dari keadaan lama ke keadaan baru, yang memerlukan proses perubahan yang tidak selalu mulus, mengingat perubahan seringkali disertai dengan berbagai jenis konflik. Perubahan ini ditandai dengan inovasi dalam proses operasional organisasi dan disertai dengan proses perubahan kepemimpinan internal organisasi sesuai dengan transisi dari situasi masa lalu ke situasi saat ini.

Proses perubahan memiliki variabel yang disebut sebagai agen perubahan, yaitu orang yang bertanggung jawab untuk mengubah perilaku dan sistem dalam organisasi, orang ini adalah seorang pemimpin. Beberapa dari perubahan ini direncanakan, namun ada juga beberapa perubahan yang tidak direncanakan. perubahan yang tidak direncanakan adalah perubahan yang dapat terjadi secara tiba-tiba atau spontan tanpa disadari atau diketahui oleh agen perubahan, dan perubahan tersebut bersifat destruktif bagi organisasi yang tentunya dapat segera diganti atau disingkirkan dari kehidupan organisasi. Oleh karena itu, perubahan terencana merupakan respons langsung terhadap visi kinerja yang lebih baik, karena perubahan terencana berarti bahwa perubahan tersebut akan memperbaiki organisasi. Menurut Winard (2004:4) bahwa ada kekuatan

yang membantu pelaksanaan perubahan yang direncanakan, tetapi ada juga kekuatan yang menghambat proses perubahan. Seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 9.1 Kekuatan yang Mendukung dan yang Menghambat Proses Perubahan

KEKUATAN YANG MENDUKUNG	KEKUATAN YANG MENGHAMBAT
Kekuatan kompetitif	Hambatan organisasi, otoritas dan politik
Kekuatan ekonomi dan politik	Perbedaan tujuan fungsional Struktur mekanik
Kekuatan internasional	Budaya Organisasi
Kekuatan demografi dan kekuatan social	Hambatan yang berasal dari kelompok Norma yang ada pada kelompok Kohesitas kelompok
Kekuatan etika	Pemikiran kelompok dan peningkatan komitmen, Keterbatasan Individual Ketidakpastian dan ketidakamanan Pandangan selektif dan retensi kebiasaan

Dengan dua kekuatan seperti pada tabel diatas dapat diketahui bahwa kekuatan ini secara alami dihasilkan dari perubahan yang direncanakan, hambatan yang mungkin terjadi seperti kekuatan yang menghambat proses perubahan itu akan dapat diatasi atau diantisipasi dengan mengelola perubahan tersebut.

BAB 10

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami dan menganalisis pengembangan kepemimpinan yang relevan dengan perkembangan situasi dan kondisi baik secara eksternal dan internal guna mengefektifkan sebuah organisasi.

Materi Pembelajaran:

1. Pengertian Pengembangan Kepemimpinan
2. Model Pengembangan Kepemimpinan
3. Proses Pengambilan Keputusan

Pada bagian sebelumnya telah dibahas banyak tentang pengertian, peran, fungsi, teori dan berbagai pendekatan kepemimpinan dengan latar belakang studi yang berbeda – beda, maka perlu dibahas tentang bagaimana konsep pengembangan kepemimpinan yang relevan dengan perkembangan situasi kondisi baik secara eksternal dan internal guna mengefektifkan sebuah organisasi. Tantangan dan perkembangan modernisasi kehidupan berorganisasi membutuhkan adaptisme serta penyesuaian karakter kepemimpinan. Pertanyaan awal yang menjadi diskursus saat ini adalah mengapa pengembangan kepemimpinan menjadi hal penting dalam mengefektifkan sebuah organisasi? Belum tuntas pertanyaan tersebut terjawab, terdapat pula pertanyaan bagaimana cara melaksanakan pengembangan kepemimpinan yang efektif? Dan tentunya masih banyak pertanyaan lain yang perlu dikaji lebih dalam tentang upaya dalam mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi.

Disaat ini tiap lembaga lagi mendapati tantangan guna menambah kapasitas atasan yang mereka memiliki dengan masa yang lebih pendek dan sumber daya yang lebih sedikit (Bennis & Nannus, 1997; Linsky & Heifetz, 2002; Lojeski, 2010 dalam Leonard & Lang, 2010). Diperlukan serangkaian keahlian serta kompetensi terkini yang lebih besar guna para pemimpin (Charan, 2008; Menkes, 2010; Pearce & Conger, 2003; Sashkin & Sashkin, 2003 dalam Leonard & Lang, 2010). Terdapatnya pemikiran jika keahlian interpersonal yang dipunyai seorang bisa diidentifikasi serta diisolasi terus menjadi menciptakan training dan pengembangan kepemimpinan yang berhasil sungguh dibutuhkan (Foster, dkk., 2008). Penelitian Jonathan Doh (2003 dalam Extejt & Smith, 2004) juga menggambarkan bahwa sebagian perspektif kepemimpinan bisa ditingkatkan melalui bermacam pengalaman belajar. Kondisi area yang sedemikian itu dinamis serta berubah- ubah yang dirasakan pemimpin pada era ini membuat pelatihan di aspek kepemimpinan jadi amat diperlukan (Leonard & Lang, 2010) dalam (Maharani & Handoyo, 2014). Perbedaan bentuk organisasi dan latar belakang tujuan oragnisasi memiliki spesifikasi pola pengembangan kepemimpinan yang berbeda – beda. Terkadang satu organisasi dapat berhasil dengan model kepemimpinan tertentu namun hal tersebut belum tentu berhasil untuk diterapkan dalam organisasi sejenis lainnya. Beberapa pendapat diatas perlu diidentifikasi untuk menempatkan pengembangan kepemimpinan sebagai sebuah studi yang kuat dalam memberikan referensi keberhasilan sebuah organisasi.

Pengertian Pengembangan Kepemimpinan

Dalam sebuah artikel (LPPM.UMA, 2022) disebutkan bahwa pengembangan kepemimpinan merupakan cara menaikkan keahlian pribadi guna terlihat dalam peran kepemimpinan pada suatu lembaga. Kedudukan kepemimpinan merupakan peran yang menolong penerapan konsep lembaga dengan membuat kesesuaian, mendapatkan mindshare, serta meningkatkan keahlian orang lain. Sebagian pernyataan dikemukakan antara lain:

Pengembangan kepemimpinan dalam meluaskan kapasitas pribadi buat terlihat dalam peran kepemimpinan di dalam lembaga. Suatu proses guna meluaskan kapasitas lembaga guna menciptakan kepemimpinan dalam menggapai tujuan lembaga. Mengarahkan kualitas kepemimpinan,

tercantum komunikasi, keahlian guna memotivasi orang lain, serta manajemen, terhadap pribadi yang barangkali ataupun boleh jadi tidak memakai keahlian berpendidikan dalam posisi kepemimpinan. Pengembangan kepemimpinan yang merujuk pada aktivitas yang hendak menaikkan keahlian, kemampuan, serta kepercayaan pemimpin (Stoyanov & Diderich, 2017)

Pengembangan Kepemimpinan

Hasil penelitian sebelumnya mendeskripsikan berbagai penyebab sulitnya pengelolaan organisasi dalam menghadapi tantang global antara lain: munculnya berbagai persoalan yang saling berkaitan dan menimbulkan kompleksitas yang tinggi, kecanggihan sistem informasi dan teknologi menimbulkan multitafsir dan kesulitan dalam mengambil sebuah keputusan. Informasi dalam sistem sangat ambigu, tidak lengkap, atau susah dimengerti. Interaksi antar jaringan sistem bersifat nonlinier dan tertutup yang berpotensi menghasilkan dampak yang signifikan, alternatif solusi dari dinamika yang ada sulit untuk diprediksi, perubahan sistem dan kondisi yang dinamis perlu pemahaman yang komprehensif.

Berbagai fenomena dalam pengelolaan organisasi perlu secara reliabel dipahami dan dipikirkan oleh pemimpin. Apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan untuk pengembangan kepemimpinan perlu dipetakan dan dilakukan analisis serta strategi yang relevan untuk meningkatkan target dan penguatan kelembagaan organisasi. Pada bab ini akan disampaikan beberapa pengembangan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam upaya penguatan dan pengefektifan sebuah organisasi. Terdapat 4 (empat) konsep pengembangan kepemimpinan yang dapat diterapkan antara lain: (1) Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Kolaborasi dan Jaringan, (2) Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Digital, (3) Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Wirausaha, (4) Pengembangan Kepemimpinan Berorientasi Pelayanan Publik, (5) Pengembangan Kepemimpinan Melalui Pelatihan Kepemimpinan Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Kolaborasi dan Jaringan, (6) Model Pengembangan Kepemimpinan.

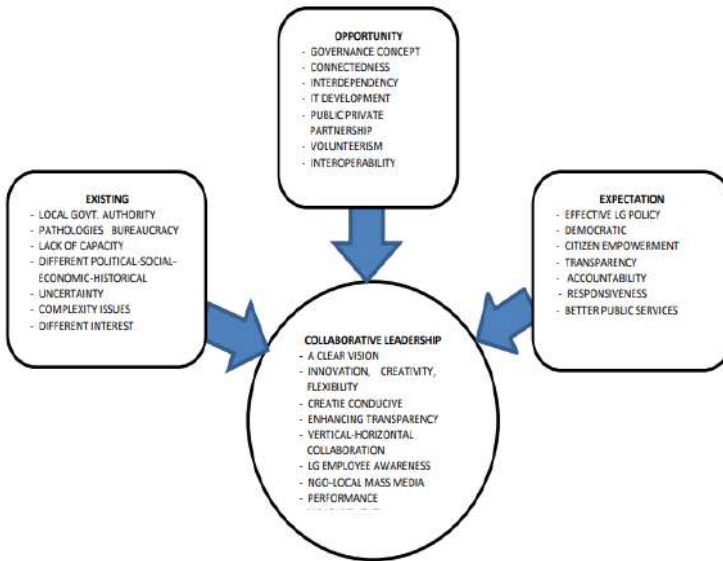
Sesuai dengan perkembangan kompleksnya sebuah permasalahan organisasi termasuk contoh yang pada 2 (dua) tahun lalu terjadi yakni pandemi covid-19 maka perlu pengembangan kepemimpinan yang saling

bersinerga lintas sektor bahkan negara didunia. Terdapat beberapa aspek perbedaan kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan kolaboratif. Dalam sebuah pendapat O'leary (2010;112-114) dalam (Wargadinata, 2016) menyatakan 8 (delapan) syarat penerapan kepemimpinan kolaboratif tingkat lokal:

1. Kepemimpinan kolaboratif wajib ditunjukkan oleh visi yang nyata yang diterjemahkan dalam sekumpulan tujuan yang mau dicapai serta dapat menjadikannya selaku tujuan serta target yang pula mau dicapai oleh semua *stakeholders*.
2. Kepemimpinan kolaboratif memerlukan inovasi, daya cipta serta keluwesan guna menaikkan kapasitas pemerintah daerah. Kepala daerah mempunyai keahlian buat mendesak semua *stakeholder* supaya mempunyai inovasi serta kreatif dalam upaya pengembangan ekonomi lokal.
3. Kepemimpinan kolaboratif wajib mempunyai komitmen kokoh buat menghasilkan atmosfer kondusif atas manajemen sumber manusia yang memakai prinsip merit sistem serta mengutamakan evaluasi kemampuan tiap orang dengan cara adil.
4. Kepemimpinan kolaboratif sanggup menaikkan transparansi di tingkatan lokal, kepemimpinan kolaboratif butuh menghasilkan lalu lintas dan alterasi informasi serta pengetahuan dari unit yang berlainan yang bisa di-akses oleh seluruh pihak yang menginginkan.
5. Kepemimpinan kolaboratif sanggup menghasilkan kerja sama vertikal serta horizontal. Mengaitkan lembaga vertikal serta horizontal sanggup menanggulangi permasalahan yang sensitif, semacam: pajak-retribusi pungutan daerah, sistem audit serta manajemen pegawai Pemda.
6. Kepemimpinan kolaboratif wajib dapat memastikan segenap PNS di tingkatan lokal guna menguasai dengan nyata berartinya melaksanakan kerja sama lintas bagian atau *interdivisional* di area pemda ataupun kerja sama lintas batasan atau [*intergovernmental*] selaku usaha buat tingkatkan kapasitas masing-masing.
7. Menghasilkan kemitraan atau *partnership* serta bekerja sama dengan LSM lokal, para sukarelawan serta warga maka pemerintah daerah bisa mengalami keterbatasan sumberdaya.

8. Kepemimpinan kolaboratif wajib menyampaikan perolehan kinerja lembaga serta pribadi dengan cara terbuka selaku umpan balik supaya perolehan kinerja hendak lebih bagus di era mendatang.

Untuk melakukan pengembangan berbasis kolaborasi dan jaringan dikembangkan *framework* tentang kepemimpinan kolaboratif jaringan sebagai berikut:



Gambar 10. 1 Framework Kepemimpinan Kolaboratif

Sumber: (Wargadinata, 2016)

1. Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Digital

Berkembangnya era disruption mencakup *volatile, uncertain, complex, ambiguous* ditambah dengan adanya industri 4.0 yang terdiri dari *artificial intelligence, internet of things advance robotics big data - digital life* serta transformasi digital (*entreprise & architecture*) dan perkembangan generasi millennial yang dihadapkan pada *confidence, connectivity, creativity social media e-commerce* membutuhkan fast respon dari kepemimpinan untuk mengakomodir berbagai tantangan dan persoalan yang dihadapi saat ini. Peran kepemimpinan dalam era digital saat ini seperti: memperkuat komunikasi dengan pegawai dan menjadi role model, mendukung perkembangan karier pegawai, memberikan arahan yang jelas dan memberi apresiasi kepada pegawai pegawai atau anggota oragnisasi mutlak diperlukan.

Mengutip pendapat amerika expres, 2017, terdapat beberapa karakter kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengahdapi generasi milineal:

- a. Digital Mindset
Pemanfaatan teknologi dalam rangka efektivitas dan efisiensi
- b. Observer & Active Listener
Keakraban dengan milenial dengan cara langsung ataupun lewat sarana sosial
- c. Agile
Segera mampu menyesuaikan diri serta *responsive* pada perubahan
- d. Inclusive
Tidak berfungsi selaku seseorang“ Boss” tetapi bisa berfungsi selaku leader, tutor dan sahabat
- e. Brave to be Different
Berani untuk terobosan dalam berpikir, membuat peraturan ataupun performa

Urgensi pengembangan kepemimpinan berplatform digital mempunyai kedudukan kunci dan mengambil posisi utama dalam perihal kepemimpinan di masa digital. Keahlian digital leadership membolehkan seseorang atasan untuk menggunakan teknologi serta informasi guna mengelola suatu organisasi ataupun dengan kata lain telah waktunya kepemimpinan membiasakan situasi dengan memakai teknologi selaku perlengkapan menunjang karier. Bersumber pada hasil riset Oxford Economics dan SAP, lembaga yang mengadopsi digital *leadership* condong dapat memperoleh hasil bisnis yang jauh lebih bagus. Perihal itu bisa diamati dari perspektif kemampuan keuangan, kepuasan pegawai sampai pengeluaran produk keputusan.

Pengembangan karakteristik kepemimpinan digital terdiri dari 4 (empat):

- a. Kemampuan Komunikasi
- b. Kemampuan Berpikir Dan Bekerja Sama
- c. Kemampuan Dalam Memantau Dan Mengelola Pekerjaan Dengan Efektif Secara Virtual

- d. Kemampuan Beradaptasi Dengan Perubahan Lingkungan Teknologi

Atasan dalam masa digitalisasi haruslah mempunyai DNA digital pakar yang dipengaruhi 2 (dua) aspek ialah keahlian memimpin dan keahlian digital. Dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 10. 2 DNA of Digital Masters

- Fashionistas*; Lembaga/organisasi dilengkapi dengan sistem digital terkini tapi pemimpin lembaga belumlah mengoptimalkan pemanfaatannya buat menolong Lembaga/organisasi menggapai profit bisnis lembaga.
- Beginners*; kemahiran teknologi serta keahlian kepemimpinannya masih dibawah standar yang diharapkan, serta bakal keluar dari grup nasionalnya.
- Concervatives*; banyak atasan hebat tidak lebih cepat dari rivalnya disebabkan tidak dilengkapi ataupun kurang dibantu dengan teknologi digitalisasi dalam mengeluarkan keputusan.
- Digital Masters*; atasan besar yang ambisius serta *demanding* pada sistem serta susunan yang dipunyanya menggunakan scara

maksimal teknologi digitalisasi yang dipunyaanya buat mengelola pangsa pasarnya dan sumber daya manusianya.

2. Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Wirausaha

Untuk mencapai keberhasilan sebuah organisasi, seorang pemimpin akan berusaha mengatur dan menyusun strategi yang bertujuan mengembangkan organisasinya. Berbagai inovasi dan perubahan yang dilakukan merupakan ciri seorang pemimpin memiliki jiwa wirausaha. Shefsky (1994: 5) mengartikan *entrepreneur* yaitu: “*define an entrepreneur as someone who enters a business-any business-intime to form or change substantially that business’s nerve center*”. Jadi, bisa dimengerti kewirausahaan(*entrepreneurship*) mencakup komitmen, metode pikir, dan aksi seorang buat meningkatkan, menata inovasi, serta perubahan yang bisa jadi bisa dicoba dalam menanggulangi bermacam permasalahan secara nonstop.

Menurut Hitt, et al. (1997: 384) kewirausahaan merupakan satu setel keahlian yang dipunyai buat menciptakan ataupun mendapatkan produk terkini (benda ataupun pelayanan) dan mengatur cara inovasinya. Kewirausahaan ini oleh bermacam industri didasarkan pada desain produk yang efisien dan kesuksesan komersialisasi. Keahlian wirausaha itu menciptakan rancangan dan manufaktur produk yangefektif serta berdaya guna. Perihal ini bisa jadi dasar buat daya saing taktis dunia bidang usaha serta badan/organisasi mencapai profit yang besar. Peneliti lainnya, seperti Bygrave (1994: 2) mendefinisikan *entrepreneur* adalah:”*An entrepreneur is somoene who perceive opportunity and creates anorganization to pursue it*”.

Definisi *entrepreneur* menurut Kao adalah: “*Án Entrepreneur is a person who undertakes, a wealth-creating and value-adding process, throughincubating ideas, assembling resources and making things happen*”. Pengertian tersebut dikuatkan oleh Bouvee et al. (1993) yang mendefinisikan *entrepreneur* adalah: “*A person who takes initiative for business project,organizes the resources it requires, and assume the risk it entails*”. Karakteristik kewirausahaan dalam proses kewirausahaan kepemimpinan terdiri dari: pemimpin yang kreatif dan inovatif, pemimpin yang mampu mengeksplorasi peluang, internal lokus dan kontrol, pengambilan resiko, pekerja keras, sifat kepemimpinan.

a. Pemimpin yang kreatif dan inovatif

Larsen dan Lewis (2007) dalam (Sulistyowati, 2018) menerangkan bahwa salah satu kepribadian yang amat berarti dari wirausahawan yakni kemampuannya dalam inovasi. Kimberly dalam Destari dan Harjanti (2014) mengartikan *innovativeness* sebagai kemauan dasar guna beranjak dari teknologi ataupun cara operasional yang terdapat guna beranjak maju menghindari situasi saat ini (Sulistyowati, 2018).

Awal kita perlu mengerti tentang kreativitas. Pendapat Semiawan (1984:8) kreativitas ialah keahlian menghasilkan sesuatu produk terkini, pendapat ini dikuatkan oleh Dedi Supriadi (1994:7) yang menyatakan kreativitas merupakan keahlian seorang melahirkan suatu yang terkini, bisa berbentuk buah pikiran ataupun karya nyata yang relatif berlainan dengan apa yang telah terdapat lebih dahulu. Mereka yang kreatif sanggup melaksanakan rekayasa inspirasi yakni sub dari kreasi ataupun kreasi rancangan ataupun inspirasi terkini dari ide yang telah terdapat serta inspirasi terkini itu diprediksi berlaku ataupun akseptabel pada kondisi sosial yang serupa ataupun terkini ataupun kondisi sosial yang berlainan. Kreativitas yakni kemampuan seseorang untuk menciptakan ide-ide baru, menemukan cara memandang masalah, menemukan cara memecahkan masalah yang tepat, dan membuka peluang memperoleh manfaat dari suatu objek yang dihadapi. Adapun Inovasi adalah kemampuan untuk mengubah ide menjadi barang, jasa atau proses untuk memecahkan problem dan memanfaatkan peluang yang dihadapinya. (Syaiful, 2018).



Gambar 11.2. Hubungan Antara Problem, Kreativitas, Inovasi, dan Pemecahan Masalah dengan Nilai-nilai Wirausaha

Sumber : (Syaiful, 2018).

b. Pemimpin yang mampu mengeksploitasi peluang

Atasan berplatform wirausaha mengetahui kalau tiap kejadian ataupun suasana merupakan kesempatan bisnis, serta mereka selalu menciptakan gagasan terkini dan inovatif. Mereka mempunyai keahlian memandang seluruh suatu di dekat mereka serta fokus ke arah tujuan mereka dalam usaha guna menaikkan bidang usaha mereka. (https://isokonsultindo.com/, 2021). Dalam sebuah pendapat Alma (2013), wirausaha adalah orang yang memandang terdapatnya kesempatan setelah itu menghasilkan suatu organisasi guna menggunakan kesempatan itu. Fokus mengenai wiraswasta ialah pada upaya tiap orang mengawali suatu bidang usaha yang terkini serta proses kewirausahaan terdiri dari seluruh aktivitas peranan ataupun aksi yang mengejar dan menggunakan kesempatan dengan menghasilkan sesuatu lembaga. Kemampuan seseorang dalam melihat sebuah peluang menjadi faktor penting bagi seorang pemimpin. Peluang tersebut dapat dimanfaatkan melalui inovasi yang kemudian dikembangkan untuk membangun sebuah organisasi yang berhasil.

c. Internal lokus dan control

Beberapa pemahaman tentang lokus dan kontrol antara lain: Jaya dan Rahmat (2005), *Locus of Control* ialah metode yang mana orang ada tanggung jawab kepada aktivitas yang terjalin di dalam pengendalian ataupun di luar pengendalian dirinya. Menurut Munir dan Sajid (2010), gambaran dari suatu tendensi seseorang orang guna yakin kalau ia mengatur kejadian yang terjalin dalam hidupnya (intern) ataupun kontrol atas kejadian yang terjalin dalam hidupnya itu berawal dari perihal lain. Soemanto (2012), menerangkan bagaimana individu merasa atau melihat garis atau hubungan antara tingkah lakunya dan akibatnya, apakah dia dapat menerima tanggung jawab atau tidak atas tindakannya. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Internal Locus Of Control* merupakan kemampuan seseorang / individu dalam memahami sebuah fenomena yang dialami dan melakukan langkah terhadap peristiwa yang terjadi sebagai sebuah alternatif solusi terbaik.

Sedangkan Menurut Rotter (2004) dalam (Riyadi, 2021), percaya jika apa yang terjalin atas dirinya (keberhasilan ataupun kekalahan) diakibatkan oleh faktor- faktor dalam dirinya sendiri dan dengan sifat- sifat karakter yang dipunyanya, bagus dan jelek merupakan tanggung jawab mereka sendiri. *Locus of control* internal lebih yakin bahwa kejadian yang dirasakan dalam kehidupan mereka paling utama penentunya oleh keahlian serta usahanya sendiri. Mereka yakin semua yang terjalin pada dirinya dengan cara langsung dikendalikan dan terpengaruh oleh keahlian dirinya sendiri semacam kemampuan (*ability*), dan usahanya (*effort*). Kemampuan (*Ability*) merupakan kata umum yang ditautkan potensi dalam memahami sesuatu keterampilan atau pemilikan keterampilan itu sendiri. Individu yang memiliki kemampuan ini selalu optimis, tak menyerah serta dia berupaya semaksimalnya dalam mengendalikan perilakunya.

d. Pengambilan resiko

Menurut Lumpkin dan Dess (2001) ini merupakan aksi seseorang wirausaha yang berani dalam memakai sumber energi yang dia punya buat bisa melaksanakan usahanya walaupun tidak terdapat kejelasan kesuksesan yang hendak didapat. Perusahaan

harapannya bisa membuktikan kemauan dalam menghadapi akibat yang ada buat bisa tingkatkan kemampuan usaha. Basrowi (2011 :119) menyatakan bahwa pengambilan resiko ialah suatu perihal yang senantiasa berhubungan dengan bisa jadi terbentuknya suatu perihal yang hendak merugikan usaha dengan cara tidak terkira dan tidak diharapkan (Dita, 2021).

Upaya pengambilan resiko para pengusaha senantiasa memperkirakan secara detail keputusan yang hendak diambil. Hal ini sangat berhubungan dengan keyakinan diri. Bertambah besar keyakinannya, bertambah besar pula keyakinan dalam pengaruh hasil dan kebijakan, menjadi sangat siap sedia berupaya dalam hal yang bagi orang lain sangat beresiko. Untuk pengambilan resiko para pemimpin wirausaha harus memperhitungkan berbagai bentuk keputusan yang akan diambil dan dampak yang ditimbulkan dari keputusan tersebut. Pengambilan resiko membutuhkan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, hal ini sejalan dengan salah satu syarat dan fungsi kepemimpinan yakni keberanian dan kemampuan.

e. Pekerja keras

Kerja keras ialah aktivitas kerja yang dilakukan seorang dengan cara serius tanpa capek serta pasrah sampai menggapai sasaran yang diharapkan. Pribadi pekerja keras disebut juga *workaholic*. Mereka selalu berupaya melakukan kerja keras secara baik dan optimal. Kegiatan ini mempunyai banyak khasiat buat pengembangan pribadi menjadi lebih meningkat baik. Tidak hanya itu, seorang karyawan yang suka kerja keras mempunyai karakteristik khas positif dan lebih muncul dari lainnya, nantinya bisa jadi seseorang atasan yang sukses.

Dalam sebuah pendapat, mutu atasan menjadi penentu kebiasaan kerja keras itu berkembang ataupun tidak bertumbuh. Jika atasan menyadari kalau seseorang kepala mampu bekerja lebih keras selamanya; lebih melimpahkan atensi serta sikap produktif; lebih berani mengambil dampak/resiko sehingga menjadi pemenang; lebih bersedia buat mendapat derita; serta lebih sedia buat menaklukkan tiap halangan rintangan dengan penuh integritas; Sehingga, atasan tersebut bisa jadi energi positif buat meningkatkan budaya kerja keras (Djajendra, 2016). Kerja

keras menjadikan pribadi yang tangguh dan punya mental baja. Hal ini juga membuat seorang mandiri. Pemimpinan suatu usaha diharuskan punya etos kerja, semangat tinggi dan bekerja cerdas sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

3. Pengembangan Kepemimpinan Berorientasi Pelayanan Publik

Seorang pemimpin perlu memiliki orientasi dalam mengoptimalkan peran semua personil dalam organisasi. Pelayanan merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan sebuah organisasi yang berdampak pada eksternal organisasi yakni pelanggan, customer, pengguna pelayanan dan secara internal kenyamanan pelayanan mengkomodifikasi kesejahteraan, inovasi, produktivitas pegawai maupun karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan kewenangannya.

Menurut Wibowo dalam (Syaiful, 2018) untuk melihat kinerja pegawai dan perusahaan, pemimpin puncak perlu mengidentifikasi para manajer atau unit kerja dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta menemukan solusi yang tepat sehingga pelayanan publik tetap memenuhi standar kualitas. Mengacu beberapa pandangan para pakar kepemimpinan, untuk menjaga kualitas pelayanan publik, pimpinan puncak perlu melakukan beberapa hal antara lain:

- a. Pimpinan puncak memiliki atau menerima ide – ide baru dengan memperbarui produk maupun jasa.
- b. Memiliki rasa empati kepada publik dilengkapi kecakapan berkomunikasi.
- c. Membuat serta menjaga area kerja yang efisien untuk manajerial dan seluruh pegawai
- d. Mendelegasikan wewenang untuk memberdayakan sumber yang ada
- e. Mengelola pertemuan yang efektif dengan pihak terkait
- f. Mengembangkan dan memfasilitasi kepemimpinan kolegial

Beberapa ciri – ciri pemimpin yang berorientasi pada pelayanan publik disampaikan dalam (Syaiful, 2018) terdiri dari: pemimpin harus bermoral, visioner, beretika, empati, sigap dan luwes melakukan perubahan kearah yang lebih baik, memiliki loyalitas dan komitmen tinggi akan pencapaian tujuan dan target organisasi. Keinginan

pemimpin untuk mengatasi permasalahan dan tantangan serta hambatan dalam memberikan pelayanan publik dapat diwujudkan melalui fokus perhatian dan menciptakan strategi pelayanan yang efektif dan memberikan kepuasan publik.

Secara umum layanan publik berkualitas apabila pimpinan memiliki beberapa hal seperti:

- a. Wawasan serta kecakapan handal yang tinggi
- b. Kemampuan pengetahuan dan kognitif yang besar
- c. Mendasarkan pada nilai, integritas dan kemahiran interpersonal yang tinggi
- d. Bermoral, visioner, siap dan luwes melakukan perubahan yang lebih baik
- e. Memotivasi dan membangun *team work* yang solid dalam pencapaian visi misi organisasi
- f. Loyalitas dan komitmen yang tinggi
- g. Responsivitas dan adaptifisme yang tinggi

4. Pengembangan Kepemimpinan Melalui Pelatihan Kepemimpinan

Pimpinan efektif ialah kepala yang berhasil. Kompetensi dan peran kepemimpinan membutuhkan keahlian berdaya guna leadership yang sesuai dengan situasi yang dirasakan biar dapat bertahan hadapi berbagai tantangan operasional dan manajemen. Leadership skill akan amat menolong mereka mengelola serta memimpin tim dengan berhasil. Pelatihan leadership yang praktis dan bisa langsung diterapkan pada lingkungan kerja dan individu akan menaikkan efektivitas individu dan atasan. Pelatihan ini diperlukan guna membentuk para leader high potensial dengan tujuan menyelesaikan permasalahan setiap hari.

Menurut LAN RI, Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) merupakan training sistemis kepemimpinan yang diikuti pimpinan tinggi ataupun non- Pegawai ASN yang sebanding dengan kedudukan jabatan tersebut, serta terpenuhi persyaratan buat ikut pada PKN. Tujuan training ialah meningkatkan kompetensi Partisipan untuk penunji standar kompetensi managerial. Pengembangan kompetensi dalam training ini ialah kompetensi kepemimpinan kolaboratif, ialah keahlian melaksanakan pengembangan kapasitas kepemimpinan kolaboratif, keahlian bekerja sama dengan pemangku kepentingan

dalam mengerjakan rumor kebijaksanaan nasional yang strategis, dan keahlian memajemen hasil arah kebijaksanaan lintas lembaga atau sektor, yang dibangun dengan:

- a. Pengembangan kemampuan kepemimpinan kolaboratif yang beretika dan ber-integritas
- b. Keahlian berpikir holistik dalam menuntaskan rumor kebijaksanaan nasional yang bersifat strategis dan membuat jejaring peraturan, scara nasional, regional ataupun global.
- c. Keahlian mengelola pencapaian arah kebijaksanaan lintas lembaga atau sektor lewat manajemen transformasi scara pas (LAN RI, 2023).

Secara umum pelatihan kepemimpinan dilakukan untuk menciptakan dan mengembangkan generasi pemimpin, sekalipun pemimpin tetap membutuhkan peningkatakn kompetensi keahlian yang adaptif terhadap berbagai perkembangan dan tantangan kepemimpinan global yang terus berjalan.

Model Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan menjadi trend yang perlu dikembangkan mengingat kebutuhan akan kepemimpinan publik yang berpengetahuan luas dan terlatih di berbagai bentuk organisasi baik pemerintah, swasta, masyarakat khususnya dalam penyediaan layanan publik. Menurut *United States Office of Personnel Management* dalam (Stoyanov & Diderich, 2017) terdapat kompetensi inti dan kompetensi dasar yang harus dilakukan dalam pengembangan kepemimpinan. Kompetensi inti terdiri dari:

1. Memimpin perubahan (Leading Change)
2. Memimpin Orang (Leading People)
3. Hasil yang Diinginkan (Result Driven)
4. Ketajaman Bisnis (Sense Of Business)

Untuk kompetensi dasar terdiri dari:

1. Interpersonal Skill
2. Komunikasi
3. Integritas

4. Pengenalan Potensi Diri

5. Motivasi

Berdasarkan studi literatur di atas (Stoyanov & Diderich, 2017), dapat disimpulkan bahwa trend dalam pengembangan kepemimpinan di masa depan, yaitu:

a. Lebih fokus pada pengembangan vertikal

Terdapat 2 jenis pengembangan yang berlainan, yakni horisontal dan vertikal. Vertikal lebih pada gimana memfungsikan wewenang pada tiap tingkat yang berlainan. Pengembangan ini membagikan keahlian individu buat menanggulangi situasi area pekerjaan yang berubah berdasarkan kewenangannya. Horizontal dalam diklat kepemimpinan amat bermanfaat disaat permasalahan lembaga bisa didefinisikan serta dianalisis dengan cara nyata serta terdapatnya metode inovatif yang dipahami guna memecahkannya.

b. Metode pengembangan kepemimpinan lebih difokuskan pada inovasi

Fokus utama type pengembangan kepemimpinan era sekarang ialah perubahan scara pendekatan yang fleksibel, berdasar pengalaman, lebih informal, dan memiliki relevansi terhadap kebutuhan baik individu maupun organisasi.

c. Mengubah pola tanggung jawab pengembangan kompetensi lebih besar kepada pribadi

d. Membentuk pola kepemimpinan kolektif

GLOSARIUM

Agile	Mampu menyesuaikan diri serta <i>responsive</i> pada perubahan
Character building	Membangun dan membentuk karakter/perilaku/watak seseorang menjadi lebih baik
Coercive	Pemimpin yang menggunakan kekuatan (kekuasaan) dengan memaksa serta pemberian hukuman jika tidak melakukan sesuai dengan perintah. Biasanya ini terjadi pada gaya otoriter.
Envisioning	Kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang
Executive Development Programme	Pelatihan dan pengembangan dimana karyawan diberikan ilmu serta peningkatan kemampuan dibidang kepemimpinan
Feedback	Umpan balik atau komunikasi dua arah

Figure head	Pemimpin yang secara sah memiliki jabatan tetapi tidak mempunyai kekuatan dalam memimpin
Function utility	Pada kepemimpinan fungsi ini berkaitan dengan kontribusi kepemimpinan informal terhadap masyarakat serta dapat mempengaruhi orang banyak
Hastabrata	Berasal dari bahasa sansekerta yang berarti delapan sifat unggul seorang pemimpin
Human relations	Hubungan atau interaksi antar manusia
Laissez faire	Kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan berdasarkan kelompok dan bekerja secara pasif
Leader	Berasal dari bahasa inggris yakni individu yang memiliki superioritas tertentu sehingga memiliki wibawa dan kuasa atas tindakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu
Locus of control	Keyakinan individu bagaimana segala hal terjadi berdasarkan sebab-akibat (kontrol) tertentu. <i>Locus of control</i> terbagi dua yakni internal dan eksternal.
Spirit de corps	Berasal dari bahasa perancis yang berarti daya juang merupakan konsep terkait semangat kelompok dalam mencapai tujuan
Stakeholders	Pemangku kepentingan perusahaan seperti karyawan, konsumen, rekan perusahaan dll

DAFTAR PUSTAKA

- Badu, S. Q., & Djafri, Novianty. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Chaniago, Aspizain. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta Pusat: Lentera Ilmu Cendekia.
- Dita, L. S. (2021). *Pengaruh Pengambilan Resiko, Inovasi, Proaktif, Competitive Aggressiveness Dan Otonomi Terhadap Kinerja Usaha Konveksi*. *Iii*(1), 186–195.
- Djajendra. (2016). *Pemimpin dan Budaya Kerja Keras*. <https://djajendra-mohttps://djajendra-motivasi.com/2016/04/29/pemimpin-dan-budaya-kerja-keras/tivasi.com/>
- Erlangga, Heri. (2018). *Kepemimpinan dengan Spirit Technopreneurship*. Pasundan: FISIP UNPAS PRESS
- Farida, S. I. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- <https://isokonsultindo.com/>. (2021). *10 Karakteristik Seorang Entrepreneur*. <https://isokonsultindo.com/10-karakteristik-entrepreneur>
- Jatmiko. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan Organisasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul. Forum Ilmiah Volume 10 No 2.
- LAN RI. (2023). *Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial ASN*. https://lan.go.id/?page_id=2147
- LPPM.UMA. (2022). *Pengembangan Kepemimpinan: Definisi dan Cara Menerapkannya*. <https://lp2m.uma.ac.id/2022/11/03/pengembangan->

kepemimpinan-definisi-dan-cara-menerapkannya/#:~:text=Pe
ngembangan kepemimpinan adalah proses meningkatkan,dan
mengembangkan kemampuan orang lain.

- Maharani, Y., & Handoyo, S. (2014). *Pengembangan Kepemimpinan dalam Organisasi Kepemudaan Pramuka*. 03(01), 236–243. <http://www.journal.unair.ac.id/download-fullpapers/jpioe385d34d0cfull.pdf>
- MUTTAQIEN, I., SUDARTA, W., & SARJANA, I. M. (2018). Dinamika Kepemimpinan Direktur CV. Dwi Jaya di Desa Sanggalangit Kecamatan Gerokgak Kabupaten Buleleng. *Jurnal Agribisnis dan Agrowisata (Journal of Agribusiness and Agritourism)*, 7(4).
- Purwanggono, C. J. (2020). *Kepemimpinan*. Semarang: Universitas Wahid Hasyim.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (edisi ke-4). Jakarta: Rajawali pers.
- Riyadi, M. (2021). *Locus of Control (Pengertian, Aspek, Jenis dan Karakteristik)*. <https://www.kajianpustaka.com/>
- Ruslan, dkk. (2021). *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja*. Sulawesi Selatan: Pusaka Almaida.
- Stoyanov,S.,&Diderich,M.(2017).Thehumansideofenterprise.*TheHuman Side of Enterprise*, 1–80. <https://doi.org/10.4324/9781912281053>
- Sulistyowati, A. (2018). Pengaruh Entrepreneurial Leadership Dan Innovation Capacity Terhadap Competitive Advantage Pada Usaha Kecil Dan Menengah (Ukm) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya. *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 21(1), 30. <https://doi.org/10.30649/aamama.v21i1.96>
- Syaiful, S. (2018). *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (1st ed.). PRENADAMEDIA GROU.
- Tampubolon, M. (2022). DINAMIKA KEPEMIMPINAN. *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Teknologi*, 2(1), 1-7.
- Wardaya, Baskara T. (2008). *Indonesia Melawan Amerika: Konflik Perang Dingin 1953-1963*. Yogyakarta: Galang Press.
- Wardaya, Baskara T. (2007). *Menguak Misteri Kekuasaan Soeharto*. Yogyakarta: Galang Press

Wargadinata, E. (2016). Kepemimpinan Kolaboratif. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 8(1), 1–12.

<https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-6224794/apa-perbedaan-pemimpin-dan-kepemimpinan-ini-jawabannya>.

<https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-6224794/apa-perbedaan-pemimpin-dan-kepemimpinan-ini-jawabannya>.

<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat> ISSN: 2622-691X (online)

Jurnal MODERAT, Volume 6, Nomor 3 ISSN: 2442-377 inovasi (Sani, 1987).

<https://www.scribd.com/doc/93869617/Makalah-Kepemimpinan-Visioner>

<https://text-id.123dok.com/document/wye87600y-kesimpulan-definisi-visikepemimpinan-visioner.html> <http://sandimilzam.blogspot.co.id/2015/06/model-kepemimpinan-visioner.html>

<http://www.anekamakalah.com/2013/01/kepemimpinan-visioner-kharismatikdan.html> http://www.academia.edu/28505970/kepemimpinan_visioner

INDEKS

- C**
coersive 76
- D**
delegasi 25, 57
demokratik 50, 54, 56
- E**
efektivitas 9, 57, 69, 71, 76, 82, 83, 100, 108, 118
efisiensi 32, 100, 108
- F**
figure head 51
- H**
Hastabrata 65, 127
- I**
informal 3, 10, 17, 20, 21, 22, 55, 62, 123, 127
informasional 5, 12, 13, 43, 44
interpersonal 5, 12, 43, 64, 68, 71, 95, 98, 104, 118
- K**
Kapasitas 33, 64
- karakter 30, 31, 34, 35, 64, 66, 67, 77, 81, 108, 114, 127
kolaboratif 106, 107, 119
- L**
leader 24, 28, 75, 76, 83, 108, 118
- M**
manajemen 7, 8, 11, 14, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 45, 52, 56, 79, 81, 96, 105, 106, 118, 119
manajer 3, 5, 6, 12, 13, 31, 43, 44, 55, 71, 117
- O**
organisasi 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 68, 71, 72, 73, 74, 76, 78, 79, 82, 83, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 108, 109, 110, 111, 113, 116, 117, 118, 120, 123
otoriter 50, 51, 56, 77, 78, 127
- P**
partisipasi 21, 25, 57, 71, 95
partner 5, 12, 43

perencanaan 3, 8, 9, 38

perilaku 4, 8, 24, 27, 31, 35, 39, 47,
49, 50, 53, 56, 61, 62, 66, 67, 68, 69,
70, 73, 76, 77, 78, 79, 81, 94, 95,
100, 127

R

rasional 40, 64

Robbins 80, 81

S

Sentralisasi 52

sistematis 40

spirit de corps 27

stakeholders 5, 12, 43, 58, 106

supplier 6, 14, 15, 45, 46

V

viisiioneir 86, 87, 88, 89, 90, 91,
126

W

Wijono 1, 4, 12, 43

PROFIL PENULIS



Moh. Syafi'i, M. Pd

Lahir di Gresik, 18 Juli 1980. Lulus S2 di Program Studi Pendidikan Agama Islam Institut Agama Islam Qomaruddin tahun 2019. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Qomaruddin Gresik pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.



Dr. Susetya Herawati, ST, M.Si

Lahir di Bantul, 20 Februari 1969, Lulus S3 pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik FIA Universitas Brawijaya 2017. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Krisnadwipayana pada Program Studi Kajian Pembangunan Perkotaan & Wilayah Magister Teknik.



DBA (cand) Ahmad Arwani R, ST, MM

Lulus S2 manajemen dari PPM *Mgmt School of Management*, saat ini sebagai dosen di beberapa perguruan tinggi di Universitas Diponegoro, PPM *School of Management* dan Politeknik Bisnis Digital Bina Madani. Aktif berkontribusi di *Supply Chain Indoensia* dan Ketua Umum Asosiasi *Service Quality Indonesia*.



Satrio Ariodutho, SE., MM

Lahir di Palembang, 22 Agustus 1979, saat ini aktif bekerja sebagai instruktur, trainer dan fasilitator dengan sertifikasi level 6 Master Instruktur (*Master Trainer*) dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan sebagai asesor dengan sertifikasi dari BNSP di sebuah Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) bidang manajemen pelayanan pelanggan.



A.G Purwanto Edi, Drs., MM., CMT

Lahir di Magelang 7 Oktober 1965, lulus Program Studi Magister Manajemen Bidang Pemasaran&SDM di STIE Institut Jakarta. Saat ini sebagai seorang trainer, motivator, praktisi perbankan, penulis buku, dosen tamu dan dosen praktisi.



Dr. Achmad Fathor Rosyid, M. Si

Lahir di Jember, 2 Maret 1987. Lulus S3 di Program Studi Ilmu administrasi FISIP Universitas Jember tahun 2022. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam Fakultas Dakwah.



Eka Ari Endrawati, SH.,MH

Lahir di Srikaton 17 mei 1985. Lulus S2 di Program Studi Ilmu Hukum Pidana Fakultas Hukum Universitas Hukum tahun 2010. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Krisnadwipayana, Jakarta.



Karolus Wulla Rato S.KM., MM

Lahir di Kalembe Weri 19 Desember 1989. Lulus S2 di Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Teknologi Yogyakarta. Saat ini sebagai Dosen di STIMIKOM Stella Maris Sumba pada Program Studi Manajemen Informatika.



Yudi Agusman, S.Sos., M.AP

Lahir di Kolaka, 18 Agustus 1988. Lulus S2 di Program Studi Ilmu administrasi Publik FISIP Universitas Haluoleo Kendari 2015. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Sembilanbelas November Kolaka pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP.



Anang Sugeng Cahyono, SAP, M.Si

Lahir di Tulungagung, 08 Agustus 1982. Lulus S1 tahun 2005 di Program Studi Ilmu Administrasi Publik FIA Universitas Tulungagung dan S2 pada pascasarjana Universitas Merdeka Malang tahun 2009, saat ini sedang menumpuh program doktoral di FIA Universitas Brawijaya Malang mulai tahun 2019. Saat ini tercatat sebagai Dosen di Universitas Tulungagung Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP. Karya ilmiah dibidang administrasi publik yang dipublikasikan dalam bentuk buku maupun jurnal pada jurnal terakreditasi Sinta, WOS, Copernicus dan *researchgate* terafilasi pada Sinta dan google scholar telah banyak disitasi oleh penulis lain.



Buku Ajar

KEPEMIMPINAN

Buku kepemimpinan merupakan buku yang mengkaji bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan serta mengarahkan suatu hal dan mempengaruhi perilaku tertentu yang dikehendaki oleh sebuah proses pencapaian tujuan organisasi. Buku ini dapat digunakan sebagai bahan buku ajar pada mata kuliah kepemimpinan maupun perilaku organisasi pada jenjang sarjana maupun pascasarjana. Buku ini juga dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang ingin memperdalam materi kepemimpinan.

Buku ini membahas secara lengkap dan mendalam terkait materi kepemimpinan secara teoritis yang memiliki sejumlah aspek dalam mempengaruhi perilaku yang dikelompokkan terhadap aspek individu, kelompok, serta organisasi. Diharapkan, buku ini bermanfaat untuk mendukung mahasiswa dalam mengembangkan dirinya, serta menumbuh kembangkan jiwa kepemimpinan.

litnus. Penerbit



literasinusantaraofficial@gmail.com
www.penerbitlitnus.co.id
@litnuspenerbit
literasinusantara_
085755971589

Umum

+17

ISBN 978-623-8246-10-6



9 786238 246106